

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Gorjanc

**POROČANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V
NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Gorjanc

Mentor: doc. dr. Dejan Verčič

**POROČANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI
V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH**

*Poročanje družbene odgovornosti kot orodje poslovne odličnosti
v neprofitnih organizacijah*

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

Zahvala

Mojim najdražjim za prijateljstvo in moralno podporo, družini za ljubezen in potrpljenje, mentorju za strokovno pomoč ter vsem ostalim, ki so kakor koli prispevali k nastanku diplomskega dela, iskrena hvala.

KAZALO

	str.
1 UVOD.....	1
1.1 Struktura analize in metodologija.....	2
2 KONCEPT DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	4
2.1 Razvoj koncepta družbene odgovornosti.....	4
2.2 Opredelitev koncepta družbene odgovornosti.....	5
2.3 Področja družbene odgovornosti.....	7
2.4 Koristi družbene odgovornosti.....	8
2.5 Kritike družbene odgovornosti.....	8
3 DRUŽBENA ODGOVORNOST IN FINANČNA USPEŠNOST ORGANIZACIJE TER POJAV ETIČNEGA INVESTIRANJA.....	10
4 NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	13
4.1 Opredelitev neprofitnih organizacij.....	13
4.2 Poslanstvo neprofitnih organizacij.....	15
4.3 Cilji in vrednote neprofitnih organizacij.....	16
4.4 Deležniki neprofitnih organizacij.....	17
4.5 Menedžment neprofitnih organizacij.....	18
4.6 Uspešnost in učinkovitost neprofitnih organizacij.....	20
4.7 Financiranje neprofitnih organizacij.....	22
5 POROČANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	27
5.1 Razvoj poročanja družbene odgovornosti.....	28
5.2 Pojav poročanja družbene odgovornosti v vseh treh sektorjih.....	29
5.3 Opredelitev in namen poročanja družbene odgovornosti.....	30
5.4 Proces poročanja družbene odgovornosti in priprava poročila o družbeni odgovornosti.....	32
5.5 Kritike poročanja družbene odgovornosti.....	36
6 RAZLIČNI TEORETIČNI PRISTOPI K POROČANJU DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	38
6.1 Poročanje družbene odgovornosti skozi perspektivo strateškega menedžmenta.....	38
6.2 Poročanje družbene odgovornosti kot orodje upravljanja odnosov z deležniki.....	42
6.3 Poročanje družbene odgovornosti za doseganje zaupanja.....	44
6.4 Poročanje družbene odgovornosti kot orodje upravljanja z ugledom.....	46

7	ŠTUDIJA PRIMERA: TRAIN 2000.....	51
7.1	Predstavitev Train 2000.....	51
7.1.1	Poslanstvo Train 2000.....	53
7.1.2	Vrednote Train 2000.....	53
7.1.3	Organizacijski cilji Train 2000.....	54
7.1.4	Deležniki Train 2000.....	54
7.1.5	Financiranje Train 2000.....	55
7.2	Poročanje družbene odgovornosti v Train 2000.....	55
7.2.1	Metodologija.....	56
7.3	Rezultati poročanja družbene odgovornost Train 2000 v obdobju 1999-2003.....	59
8	POROČANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V SLOVENIJI.....	61
9	SKLEP.....	62
10	SEZNAM SLIK IN TABEL.....	64
11	SEZNAM VIROV IN LITERATURE.....	65

1. UVOD

» Brez poštenja, pravičnosti in zaupanja poslovne transakcije ne bi bile možne; brez prijaznosti, spoštovanja in lojalnosti bi organizacije razpadle. Brez pravičnosti bi legitimnost in učinkovitost organizacij doživeli polom« (Solomon v Davies, 1997: 23).

Z razmahom družbeno odgovornega delovanja in razvojem koncepta družbene odgovornosti, ki predpostavlja izpolnjevanje družbenih in okoljskih koristi ter zagotavljanje družbene blaginje in trajnostnega razvoja, tako teorija kot tudi praksa poudarjata pomembnost vključevanja vseh deležnikov v delovanje organizacij. Delničarski pristop k menedžmentu organizacij izpodriva napreden deležniški pristop. Organizacije se zavedajo, da je njihova učinkovitost odvisna tudi od zaupanja deležnikov in ugleda v družbi.

Na eni strani nasprotniki družbene odgovornosti trdijo, da gre za modno muho, ki ni nikakršna nova poslovna filozofija, ampak zgolj eno od orodij marketinga. Na drugi strani je kljub kritikam družbene odgovornosti glas zagovornikov koncepta vedno močnejši. Izkušnje kažejo, da je družbena odgovornost lahko dobičkonosna; izboljšuje imidž in ustvarja pozitiven ugled v družbi, zagotavlja boljše kadre, partnerje, investitorje, financerje, zmanjšuje negativne učinke kriz. Danes etične in družbeno odgovorne organizacije uživajo vedno več podpore v družbi.

Medtem ko profitni sektor še vedno stremi k povečevanju dobička za lastnike in je zanj družbeno odgovorno delovanje v večini še vedno drugotnega pomena, je v neprofitnem sektorju družbena odgovornost zapisana že v poslanstvu organizacij. Bistvo obstoja neprofitnih organizacij je ustvarjanje koristi za širšo družbo. Z namenom lažjega preživetja se neprofitni sektor vse bolj komercializira, kar zbuja zmotno predstavo, da tržno razmišljanje s seboj prinaša tudi komercializacijo humanističnega in filantropskega poslanstva neprofitnih organizacij. Neprofitne organizacije, če hočejo biti uspešne, potrebujejo za svoje delovanje stabilne vire financiranja in primerno podporo v družbi. Le tako bodo lahko izpolnjevale svoje družbeno koristne cilje in se ne bodo soočale zgolj s problemom lastnega preživetja.

Številne neetične prakse in njihova razkritja zaznamujejo tudi neprofitni sektorji. Tako na primer afera slovenskega Rdečega Križa, ki je leta 2002 doživel medijski linč in bil obtožen »plemenitenja denarja« nazorno ilustrira, kako pomembno je proaktivno delovanje neprofitnih organizacij. Investitorji, kot tudi drugi deležniki, želijo vedeti, kako uspešne so neprofitne organizacije pri izpolnjevanju njihovega poslanstva; kaj delajo in kako uspešno to počnejo.

Že guru menedžmenta, Peter Drucker, je menil, da potrebujemo nove načine in orodja merjenja poslovne uspešnosti organizacij. Danes postajajo vse bolj aktualna tista orodja merjenja

uspešnosti, ki ob finančnih merilih upoštevajo tudi nefinančna merila. Eno takih orodij je tudi t.i. računovodstvo, revizija in poročanje družbene odgovornosti, ki se v nekaterih razvitih državah vse pogosteje uporablja tudi v neprofitnih organizacijah. Gre za proces, ki organizaciji v dialogu z deležniki omogoča ocenjevanje izpolnjevanja njihove družbene odgovornosti in hkrati omogoča izboljševanje njihovega delovanja. Pomembno je, da je takšno poročanje celostno, transparentno in kredibilno. Ceremonialno poročanje o družbeni odgovornosti ne vzpostavlja zaupanja, v primeru identifikacije nepravilnosti pa lahko terja tudi izgubo ugleda.

V diplomskem delu bom pokazala, kako (celostno) poročanje družbene odgovornosti lahko služi kot orodje poslovne odličnosti v neprofitnih organizacijah, s tem ko izboljšuje njihovo delovanje in jim posledično tudi omogoča bolj stabilno financiranje.

Glede na to, da gre za razvijajoče se področje, ki postaja vse bolj aktualno v okviru različnih poslovnih ved, raziskovanje zahteva interdisciplinaren pristop. V diplomskem delu bom izhajala predvsem iz spoznanj strateškega menedžmenta, poslovne etike, računovodstva, odnosov z javnostmi in marketinga, opirala pa se bom na teorijo deležnikov, teorijo zaupanja in teorijo ugleda.

1.1 Struktura analize in metodologija

Diplomsko delo obravnava poročanje družbene odgovornosti v neprofitnih organizacijah skozi teorijo in v praksi. Raziskuje, kakšno vlogo ima to orodje pri menedžeriranju neprofitnih organizacij, na kakšen način omogoča grajenje dolgoročnih odnosov s ključnimi deležniki in vzpostavljanje njihovega zaupanja, kako vpliva na ugled organizacije in posredno na stabilnost njihovega financiranja.

TEZA: Celostno poročanje družbene odgovornosti neprofitnim organizacijam omogoča boljše strateško menedžeriranje, vzpostavljanja dobrih odnosov z deležniki in zagotavljanje njihovega zaupanja, upravljanje ugleda organizacije ter posledično predstavlja orodje, ki omogoča bolj stabilno financiranje neprofitnih organizacij.

Delovne hipoteze:

H1: Poročanje družbene odgovornosti omogoča boljše strateško menedžeriranje neprofitnih organizacij.

H2: Poročanje družbene odgovornosti omogoča upravljanje odnosov z deležniki in zagotavlja njihovo zaupanje.

H3: Poročanje družbene odgovornosti omogoča upravljanje z ugledom.

H4: Poročanje družbene odgovornosti neprofitnim organizacijam lahko služi kot orodje za bolj stabilno financiranje.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela.

Prvi, teoretični del, je sestavljen iz šestih poglavij, katera tvorijo teoretični okvir diplomskega dela. Prvo poglavje obravnava koncept družbene odgovornosti, drugo govori o povezanosti koncepta s finančno uspešnostjo organizacije ter obravnava pojav etičnega investiranja, tretje opredeljuje neprofitne organizacije (od njihovih ciljev, deležnikov, menedžmenta, uspešnosti in učinkovitosti do financiranja), četrto govori o procesu poročanja družbene odgovornosti, ki ga peto poglavje obravnava v okviru različnih teoretičnih pristopov; in sicer v perspektivi strateškega menedžmenta, upravljanja odnosov z deležniki, zaupanja in upravljanja z ugledom.

Drugi del naloge predstavlja analiza konkretnega primera poročanja družbene odgovornosti v neprofitnih organizacijah; in sicer primer neprofitne organizacije iz Velike Britanije Train 2000, ki proces poročanja družbene odgovornosti integrira v svoje delovanje že od leta 1999. Z analizo primera bom potrdila, ali poročanje družbene odgovornosti služi kot orodje poslovne uspešnosti v neprofitnih organizacijah. Ali tudi v praksi gradi ugled, kredibilnost in zaupanje v organizacijo, izboljšuje njeno delovanje in odnose z deležniki ter zagotavlja bolj stabilno financiranje?

Osmo poglavje vsebuje kratek pregled stanja poročanja družbene odgovornosti v Sloveniji, v sklepnem delu pa so narejeni zaključki navedene teze diplomskega dela, podani kratki zaključki za Slovenijo in nakazana možna smer razvoja procesa pri nas.

Teoretični del je zasnovan na podlagi sekundarnih virov, študija primera pa je nastala s pomočjo primarnih virov in metode analize vsebine, intervjuja, sinteze, primerjave in dedukcije.

Tabela 1.1: **Slovar ključni pojmov** (Vezjak, 1998, Kraševac, 2003, Drevenšek, 2004)

Originalen, angleški izraz	Ustrezen prevod
(corporate) social responsibility	(korporativna) družbena odgovornost
(corporate) social reporting	poročanje družbene odgovornosti
(corporate) social audit	revizija družbene odgovornosti
(corporate) social accounting	računovodstvo družbene odgovornosti
social book-keeping, social accounts	izkazi družbene odgovornosti
social audit cycle	cikel poročanja družbene odgovornosti

2. KONCEPT DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Številne družbene spremembe, od spremembe vrednot in potrebe po etičnem delovanju, pojava družbeno in ekološko osveščenih potrošnikov ter vzpona razsvetljenih kapitalistov, do globalizacije in vse manjše stopnje nenadzorovanosti informacij, se odražajo tudi v poslovnem svetu. Nekoč dominanten Friedmanov ekonomsko usmerjen pogled na družbeno odgovornost kot odgovornost lastnikom kapitala zamenjuje potreba po širšem družbeno odgovornem delovanju.

Hollander in Fenichell (2004) opisujeta preobrat v družbi, kjer družbeno odgovorno delovanje postaja imperativ, kritična vloga potrošnikov, zaposlenih in nevladnih organizacij pa omogoča, da je takšno družbeno odgovorno delovanje pošteno oziroma kredibilno. Govorita o sledečih **lastnostih in principih družbene odgovornosti organizacij:**

- gre za pojem, ki je procesne narave;
- predstavlja vrednoto vseh vrednot, ki vključuje ne le proizvajanje kvantitativno merljive dodane vrednosti, ampak tudi t.i. »mehke«, težje merljive rezultate;
- omogoča upravljanje z ugledom kot neoprijemljivim kapitalom organizacij, ki organizacije varuje v obdobju kriz;
- zagotavlja trajnostni razvoj (t.j. kontinuiteto ekonomskega in družbenega razvoja ob spoštovanju in varovanju okolja);
- pomembno je njeno celostno poročanje (takšno, ki vključuje revizijo in računovodstvo družbene odgovornosti);
- s čimer se zagotavlja transparentnost delovanja organizacij,
- in omogoča družbeno odgovorno delovanje vseh organizacijskih deležnikov.

2.1 Razvoj koncepta družbene odgovornosti

Koncept družbene odgovornosti se je razvil v času od začetka do tridesetih let prejšnjega stoletja (Verčič in Gruning: 1998), v literaturi pa se je pogosteje začel pojavljati v začetku petdesetih let prejšnjega stoletja (Podnar in Golob, 2002), ko so se menedžerji pričeli zavedati, da niso odgovorni le za dobiček svojih lastnikov, ampak širši družbi.

Verčič in Gruning (1998) razvoj koncepta opisujeta skozi **štiri faze razvoja** (KDO1 – KDO4). Drucker v svoji teoriji strateškega menedžmenta pravi, da naloga menedžmenta ni samo odgovornost za uspešnost in učinkovitost, ampak tudi širša družbena odgovornost. Korporacije niso odgovorne zgolj za dobiček svojim lastnikom, temveč za izboljšanje družbe v celoti – »družbena odgovornost podjetij«.

Friederick leta 1978 koncept širše družbene odgovornosti podjetij poimenuje »korporativna družbena odgovornost podjetij« (KDO1) in idejo označi za poučno, po drugi strani pa kot neuporabno in nemogočo, saj se nanaša na splošno javnost, ki pa je protislovje v pojmu. Kot odgovor na kritike KDO1 Friedrick razvije nov pristop k vprašanju odgovornosti podjetja in ga poimenuje »korporativna družbena odzivnost« (KDO2), ki je značilna za obdobje večje okoljske ozaveščenosti in skrbi za okolje. Medtem ko se KDO1 sprašuje, ali imajo podjetja še kakšno drugo odgovornost razen do lastnikov, KDO2 širšo odgovornost predpostavlja. Toda tako kot s KDO1 tudi s KDO2 Friderick ne opredeli vsebine širše družbene odgovornosti, ki jo v razumevanje koncepta vpelje v osemdesetih, s tem ko elementu odzivnosti doda še vrednote in etiko. Razširjen pojem poimenuje »korporativna družbena odličnost« (KDO3) in hkrati napove, da se bo KDO3 razvil v KDO4, čeprav slednje faze razvoja jasno ne opredeli. Verčič in Gruning četrto fazo razvoja koncepta družbene odgovornosti imenujeta »korporativna družbena opravičenost« (KDO4), ki temelji na predpostavki, da organizacije v svojem delovanju niso dolžne spoštovati le vrednote in etiko okolja, temveč morajo sodelovati v so-oblikovanju tega okolja (Verčič in Gruning, 1998: 572-576). Korporativna družbena opravičenost predstavlja najvišjo stopnjo v razvoju družbene odgovornosti. Poudarja etičnost delovanja in razvoj vzajemnih odnosov med vsemi odgovornimi stranmi.

2.2 Opredelitev koncepta družbene odgovornosti

Kljub različnim pogledom, ki so se oblikovali skozi različna obdobja, enotnega konsenza o splošni opredelitvi pojma ni. V opredelitvah večine sodobnih avtorjev, ki pišejo o družbeni odgovornosti (avtorja se sklicujeta na Jonesa, Bowiea, Carrola, Coldwella, Davenporta, Mohra et al., McWilliamsa in Sigela), najdemo predpostavke o širši (ne le ekonomski) osredotočenosti podjetij na potrebe in cilje družbe, ob upoštevanju interesov različnih deležnikov in ne le lastnikov kapitala, o skrbi za družbeno korist in večjo kakovost življenja ter skrbi za naravno okolje (Podnar in Golob, 2002: 964).

Podobno kot o korporativni družbeni opravičenosti razmišljata Verčič in Gruning, tudi Bowie (1991 v Podnar in Golob, 2002: 964) govori o vzpostavitvi recipročnih moralnih odnosov med organizacijo in njenimi deležniki ter o moralnem pluralizmu.

Buono in Nicholas (1990 v Jančič, 1996: 122) definirata **štiri pristope k družbeni odgovornosti**, ki se med seboj ločijo v odvisnosti od motivov (lastni interes/moralna dolžnost) in usmeritvi poslovnega sveta (delničarski pristop/deležniški pristop):

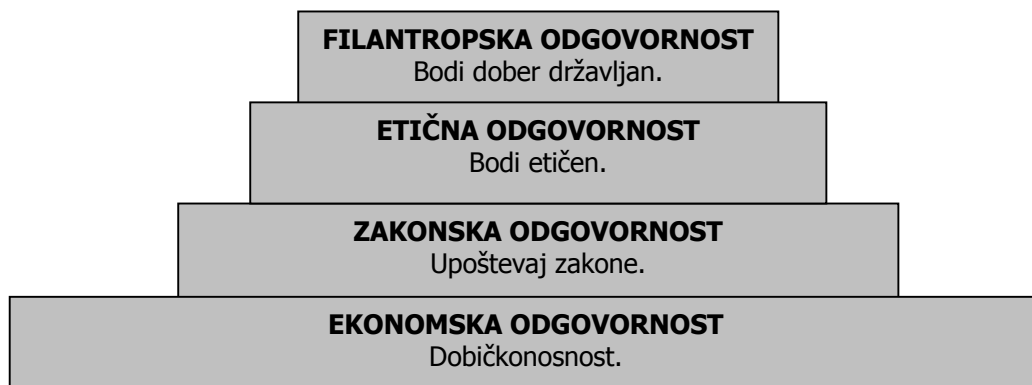
- produktivizem,
- filantropija,

- progresivizem in
- etični idealizem.

Zadnja dva pristopa sta značilna za organizacijo, ki poleg lastnega interesa upošteva zadovoljevanje potreb širše skupine deležnikov. Medtem ko progresivizem zaznamuje t.i. »razsvetljeni egoizem«, predstavlja etični idealizem stopnjo najvišje družbene odgovornosti, ki jo lahko zahtevajo deležniki od organizacije, ki mora preseči lastni interes in postati altruistična. Temeljni pogoj etične naravnosti organizacij pa je v njihovi transparentnosti, meni Jančič (1996: 112).

Jaklič (1999) družbeno odgovornost podjetja definira skozi **4 dimenzije družbene odgovornosti**: *ekonomska odgovornost*, ki predstavlja dobičkonosnost¹ in predstavlja temelj za vse ostale dimenzije, *zakonska odgovornost*², *etična odgovornost*³ in *filantropska*⁴ *odgovornost*.

Slika 2.1: Piramida družbene odgovornosti podjetja



Vir: Jaklič, 1999: 279

Jaklič družbeno odgovornost definira podobno kot Carroll. Jakličeva definicija pravzaprav predstavlja prvo dimenzijo **trodimenzionalne konceptualizacije Carrollovega modela družbene odgovornosti**, ki je sestavljen iz sledečih dimenzij:

1. *kategorije družbene odgovornosti*: ekonomska, zakonska, etična in filantropska;
2. *filozofije (ali vrste) družbene odzivnosti*: reaktivna, defenzivna, prilagoditvena in proaktivna;

¹ Podjetje mora proizvajati proizvode oziroma storitve, ki jih družba potrebuje in je zanje tudi pripravljena plačati določeno ceno.

² Upoštevanje zakonov.

³ Načelo presvetljenega interesa, ki pravi, da bodo imela manj težav z okoljem in večje možnosti za dolgoročno optimalen dobiček tista podjetja, ki bodo prostovoljno vnaprej sposobna ugotoviti družbene spremembe, pričakovanja in interese ter v skladu z njimi tudi ravnati.

⁴ Gre za aktivnosti, ki so popolnoma prostovoljne in jih ne zahteva zakon ali etični standardi.

3. *družbena (ali deležniška) vprašanja oziroma teme*: potrošništvo, okolje, diskriminacija itd.. Carrollov model zajame večino definicij družbene odgovornosti, ki se izvajajo na kontinuumu družbene odzivnosti v odnosu do različnih vprašanj oziroma različnih skupin organizacijskih deležnikov (Carroll, 2000: 27-58).

V zadnjem času je aktualna tudi **definicija družbene odgovornosti, ki jo je sprejela Evropska komisija**, ko je leta 2001 začela promovirati družbeno odgovornost podjetij kot način za doseglo Lizbonskega strateškega cilja, t.j. do leta 2010 postati najbolj konkurenčno svetovno gospodarstvo ob hkratnem zagotavljanju gospodarske rasti, razvoja novih in predvsem boljših delovnih mest ter večje socialne kohezije.

Definicija Evropske komisije je osnovana na 4 predpostavkah: družbeno odgovornost implicira z (1) uporabo modela trojne bilance poslovanja podjetij (»triple bottom line«⁵), (2) prostovoljno in ne le na podlagi zakonskih določil, (3) pri čemer organizacija deluje pravično v odnosu do vseh deležnikov in (4) z njimi vzpostavlja dialog.

Ta definicija izpostavlja družbeno odgovornost kot koncept, ki organizacijam omogoča usklajevanje lastnih interesov z interesi njenih deležnikov. Gre za proces, s katerim organizacije upravljajo odnose z množico deležnikov, ki organizaciji dajejo dovoljenje oziroma koncesijo za njeno delovanje. Družbena odgovornost je več kot le varovalo ugleda; je investicija za boljšo ekonomsko uspešnost, ki vključuje odgovornost do družbe v odnosu do zaposlenih, z vlaganjem v človeški kapital, zdravje in varnost ter z upravljanjem sprememb, in odgovornost do okolja, predvsem s takšnim ravnanjem z naravnimi viri, da je zagotovljen trajnostni razvoj (European Commission, 2001).

2.3 Področja družbene odgovornosti

Zeleni dokument EU družbeno odgovornost deli na notranjo in zunanjo. **Notranja dimenzija** zadeva notranje deležnike organizacij in je povezana z investicijami v intelektualni kapital, zdravje in varnost zaposlenih, ustvarjanje pogojev za spremenjene načine vodenja organizacij in upravljanje z naravnimi viri. **Zunanja dimenzija** zadeva zunanje deležnike in se nanaša na ustvarjanje dobrih odnosov z lokalnimi skupnostmi, dobavitelji, partnerji, potrošniki oziroma strankami, vlagatelji ipd. (Jančič, 2002: 5).

⁵ **Model trojne bilance** poslovanja oziroma »triple bottom line« model organizacijam omogoča, da ocenjujejo uspešnost svojega dela v odnosu do treh koristi oziroma odgovornosti: družbene, okoljske in ekonomske. Metoda je uporabna za oceno udejanjanja širše družbene odgovornosti organizacij, pri čemer upošteva vrednote oziroma cilje organizacijskih deležnikov in ne le delničarjev (Beadle in Ridderbeekx, 2001).

Kot glavna področja družbene odgovornosti v literaturi pogosto srečamo sledeče **kategorije družbene odgovornosti** (Frederic, Davis, Post, 1988: 33; Gruning in Hunt, 1984: 53):

- kakovost in varnost izdelkov (varnost uporabe, ekološka neoporečnost, trajnost, življenjska doba, jamstvo, funkcionalnost),
- odnosi s potrošniki (jamstvo, odzivnost na pritožbe, informiranje, kreditiranje, poštena cena izdelka),
- odnosi z zaposlenimi (zadovoljstvo z delom, spodbude in izobraževanje, enake možnosti, koristi in prednosti zaposlitve, skrb za zdravje in varnost pri delu),
- dobrodelnost in skrb za ljudi (prispevki za kulturo in kulturno dediščino, podpora revnim, programi za podporo skupnosti),
- odnosi s skupnostjo (razvoj in podpora družbene skupnosti ter lokalnega okolja, zagotavljanje enakih možnosti, odnosi z oblastmi in ostalim javnim sektorjem, odnosi z gospodarstvom oziroma partnerstvo z drugimi podjetji),
- skrb za okolje (preprečevanje onesnaževanja, ohranitev energije, izboljšanje naravovarstvenih standardov, uporaba naravnih virov, reciklaža),
- ekonomski vplivi.

2.4 Koristi družbene odgovornosti

Organizacije, ki delujejo družbeno odgovorno, naj bi imele celo **vrsto ekonomskih koristi** (Knez-Reidl v Rebernik in ostali, 2002: 95):

- boljšo podobo in ugled,
- večjo sposobnost pritegnitve kapitala, partnerjev, kupcev ipd.,
- boljše možnosti za vzpostavitev in vzdrževanje stikov z odločevalci, snovalci politik in drugimi deležniki,
- višjo produktivnost in kakovost,
- večjo prodajo in zvestobo potrošnikov,
- boljši nadzor in obvladovanje tveganj,
- večjo lojalnost kadrov in stalnost zaposlenih.

2.5 Kritike družbene odgovornosti

Nekateri avtorji menijo, da je družbena odgovornost le modna muha, in opozarjajo na dvoličnost uporabe koncepta, saj večina organizacij koncept razume kot orodje, s katerim promovirajo in izboljšujejo svoj ugled v družbi, malo pa je takih, ki jim družbena odgovornost predstavlja ključni

kriterij uspešnosti poslovanja. Družbeno odgovorno delovanje pogosto služi kot krinka za neodgovorne in neetične prakse; na primer v tobačni industriji (Golob, 2004).

Organizacije se ga poslužujejo v okviru reaktivnih strategij ob krizah, ko utrpijo izgubo ugleda (npr. Shell ob aferah »Brent Spar« in »Nigerija« ali Nike ob aferi »sweet shops«) in ga nato vključijo v proaktivne strategije z namenom ohranjanja ugleda, pri čemer pa narava poslovanja organizacij velikokrat ostaja nespremenjena.

Nasprotniki koncepta pogosto navajajo, da se družbena odgovornost uporablja predvsem kot »orodje znotraj upravljalvske marketinške paradigme, ki je primarno usmerjena na doseganja zelene koristnosti« organizacij v družbi (Golob, 2004: 884). Debeljak (Poslovna konferenca Portorož, 2004) meni, da družbena odgovornost ne zadovoljuje le marketinške cilje, ampak širše strateške cilje, lahko pa se uporablja tudi kot marketinško orodje.

Kritike se v večini naslanjajo na stroga tržna liberalna načela in delničarski pristop razumevanja podjetij. Kritiki trdijo, da imajo podjetja že sama dovolj problemov, zato naj se ukvarjajo z izboljševanjem oziroma ohranjanjem lastnega konkurenčnega položaja, ne pa da se osredotočajo na družbene dejavnosti, saj niso kompetentna za reševanje družbenih problemov, družbeni problemi pa so navsezadnje stvar vlade. Poleg tega lahko družbeni stroški slabijo konkurenčno moč podjetja. Nekateri tudi menijo, da podjetja pod krinko družbeno odgovornega delovanja lahko pridobijo še večjo družbeno moč, s čimer se rušijo ustaljena razmerja moči v družbi (Jančič, 2004: 894).

3. DRUŽBENA ODGOVORNOST IN FINANČNA USPEŠNOST ORGANIZACIJE TER POJAV ETIČNEGA IN DRUŽBENO ODGOVORNEGA INVESTIRANJA

Če organizacija želi biti uspešna, mora zagotoviti prosperiteto okolja, v katerem deluje. Okolje oziroma deležniki so tisti, ki dajejo organizaciji »dovoljenje za delovanje⁶«. Deležniki nimajo le zanimanja za delo organizacije, temveč tudi moč vpliva. Če organizacija ne vzdržuje odobravanja in podpore večine njenih deležnikov, ogroža svoj obstoj. (Ne)zaupanje v organizacijo izkazujejo vedno bolj osveščeni uporabniki, potrošniki, iskalci zaposlitve, zaposleni, investitorji.

V ZDA kot tudi v Evropi je opazen razcvet investorjev, ki iščejo družbeno in etično odgovorne organizacije z dobrim poslovnim izidom. Gibanje etičnega oziroma družbeno ozaveščenega investiranja se je začelo v sedemdesetih letih prejšnjega tisočletja ter se od takrat širi in raste. Kljub vse večjemu zavedanju pomembnosti družbene odgovornosti vlagatelji ne presojujejo organizacije le na osnovi kriterija etične in družbene odgovornosti, temveč primarno upoštevajo finančno stanje (Carroll, 2000: 55-58).

Marsikatera novejša študija menedžmenta vključuje ugled kot kazalec uspešnosti družbeno odgovornega delovanja. Tako indeks ugleda revije Fortune in McGuirejev indeks kot tudi raziskave Formbruna in Shanleya kažejo na pozitivno korelacijo med družbeno odgovornim delovanjem in finančno uspešnostjo.

Odgovornost podjetij merijo tudi nekateri borzni indeksi, kot sta »Down Yones Sustainability Group« indeks in »FTSE Good«. Gre za tako imenovane mehke indekse, na podlagi katerih nekateri družbeno odgovorni skladi izbirajo visoko kotirajoča podjetja, v katere vlagajo (Vozel, 2004).

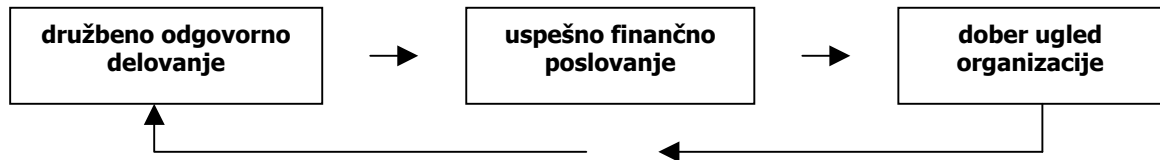
Pri ugotavljanju uspešnosti podjetij in izvajanju njihove družbene odgovornosti se tako neprestano zastavlja vprašanje odnosa med družbeno odgovornostjo neke organizacije in njeno finančno uspešnostjo. Številne raziskave so želele ugotoviti to povezanost: Pri tem so naletele na problem opredelitve primerne spremenljivke merjenja družbene odgovornosti in na problem pomanjkanja splošno sprejete definicije družbene odgovornosti oziroma operacionalizacije koncepta. Izsledki teh raziskav so zelo različni. Večina jih je zaključila, da **obstaja pozitivna povezanost med družbeno odgovornostjo in finančno uspešnostjo podjetja**. Carroll (2000: 52-55) govori o treh različnih perspektivah oziroma razlagah te trditve:

1. Družbeno odgovorna podjetja so bolj dobičkonosna.
2. Finančna uspešnost podjetij je vzvod oziroma gonilo za njihovo družbeno odgovornost.
3. Obstaja interaktivna povezava med družbeno odgovornostjo, finančno uspešnostjo in ugledom podjetja.

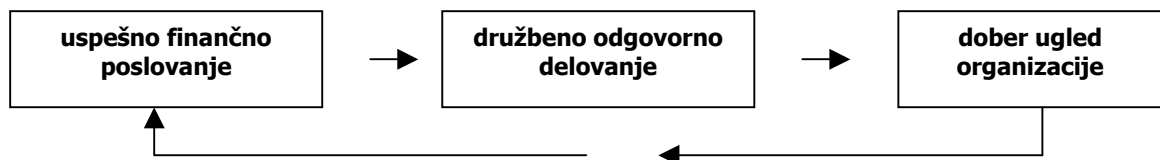
⁶ Ang.: licence to operate

Slika 3.1: Odnos med družbeno odgovornostjo, finančno uspešnostjo poslovanja in ugledom organizacije

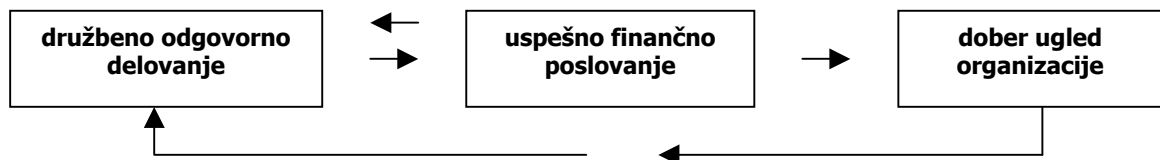
Perspektiva 1: Družbeno odgovornost motivira odnos



Perspektiva 2: Finančno poslovanje motivira odnos



Perspektiva 3: Interaktiven odnos med družbeno odgovornostjo, finančnim poslovanjem in ugledom organizacije



Vir: Carroll, 2000: 55

Organizacije praviloma ne ocenjujejo svoje uspešnosti le glede na poslovni izid, saj se vse bolj uveljavlja alternativni pogled, ki pravi, da organizacije niso odgovorne le lastnikom in delničarjem, ampak širši skupini deležnikov, ki uspešnost organizacije ocenjujejo vsak s svoje perspektive. Od tu tudi ideja o večdimenzionalnem poslovnem izidu oziroma trojni bilanci, ki bolj eksaktno merjenje povezave med finančno uspešnostjo in družbeno odgovornostjo le otežuje.

Javnost vse bolj kaže pripravljenost, da kaznuje organizacije s slabimi referencami za družbeno odgovorno delovanje in nagradi tiste organizacije, ki delujejo družbeno odgovorno v prid celotne družbe. Tudi porast družbeno ozaveščenih investicijskih skladov (v ZDA jih je že okoli 9% med vsemi profesionalno vodenimi investicijskimi skladi) kaže na to, da ne gre le za kaprico, temveč dolgoročen trend (Hess, 2001: 323).

Ali kot pravi Jančič, družbeno odgovorno investiranje je že nekaj časa aktualno tako v Evropi kot v drugih razvitih državah sveta. Deležniki vlagajo svoj kapital v organizacije, ki zasedajo visoka mesta na lestvicah družbene in okoljske odgovornosti (Jančič, 2002: 6).

Dejstvo je, da koncept etičnega investiranja postaja vse bolj pomemben tako med institucionalnimi vlagatelji, zaposlenimi kot tudi v širši javnosti. Etično ozaveščeni vlagatelji najprej analizirajo potencialne priložnosti za vlaganje skozi več kriterijev. Wilson navaja izsledke raziskave MORI (1993 v Wilson, 1997), ki kažejo na to, da okoli 605 institucionalnih vlagateljev raje investira v organizacije, ki prispevajo k razvoju lokalnih skupnosti. Neka druga raziskava pa kaže, da ljudje raje investirajo v dobrodelne organizacije (Wilson, 1997: 50-59).

Williamsonova (v Hess, 2001: 314) zagovarja zahtevo po objavi določenih podatkov o družbenem delovanju organizacij in pravi, da so informacije o družbeni odgovornosti podjetij pomembne tako za »ekonomske investitorje« kot tudi za »družbene investitorje«. Medtem ko prve zanima predvsem finančna uspešnost organizacij, je za druge pomemben širši vpliv organizacij na družbo. Poleg tega takšno delovanje ne pomeni le golo razkritje informacij, temveč ustvarja proces, ki organizacijo spodbuja k družbeno bolj odgovornemu delovanju.

Tako na primer Evropska unija s smernico 2003/51/EC zahteva, da podjetja od leta 2005 ne poročajo le o ekonomski uspešnosti, temveč v svoja poročila vključijo tudi svoje poglede na razvoj, uspešnost delovanja, pri tem pa poročajo s finančnimi in nefinančnimi kazalci (Vozel, 2004).

4. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

4.1 Opredelitev neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije so opredeljene s pojmom neprofitnosti, ki označuje takšno delovanje, ki ne ustvarja dobička. To pomeni, da se razlika, ki nastaja med prihodki in odhodki, ne deli med lastnike, člane ipd., temveč se presežek lahko uporabi le za financiranje dejavnosti oziroma namena, zaradi katerega je bila organizacija ustanovljena. Takšne organizacije **služijo širšemu družbenemu interesu**.

Neprofitne organizacije se glede svoje strukture, vsebine in ciljev neprestano spreminjajo, kar otežuje oblikovanje splošno sprejete definicije. Tako obstajajo različne definicije in tudi poimenovanja. V literaturi najdemo poimenovanja od neprofitnega, dobrodelnega, neodvisnega, volonterskega, tretjega, filantropskega sektorja do nevladnih organizacij.

Rus (1994 v Hrovatin v Jelovac, 2002: 71) definira neprofitne organizacije kot tiste **nedobičkonosne organizacije**, ki so skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, **ki poslujejo brez dobička ali z njim, vendar pri tem prvotni cilj njihovega poslovanja ni dobiček**. V primeru, da organizacije poslujejo z dobičkom, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, temveč se ga investira nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo bodisi za razširitev te dejavnosti bodisi za dvig kvalitete storitev.

Neprofitni sektor Salamon in Anheir (v Cutlip, Center in Broom, 1994: 520-521) opredeljujeta na osnovi naslednjih kriterijev:

1. *Organiziranost*: Gre za organizirane, institucionalizirane entitete, ki imajo svoj ustanovni akt, vodstvo, pravila, redne sestanke itd.
2. *Lastništvo*: Institucionalno je praviloma ločen od države, kar pomeni, da vključuje agencije, ki niso kontrolirane s strani vlade, razen v primeru, da jih le-ta financira.
3. *Distribucija dobička*: V primeru ustavljanja dobička, le-ta ne sme biti distribuiran vodstvu oziroma lastnikom, ampak se (re)investira nazaj v dejavnost oziroma v skupnost.
4. *Vodenje*: Neprofitne organizacije imajo svoje vodstvo in svoj nadzor nad dejavnostjo, kar pomeni, da imajo svoj postopek vodenja in so neodvisne od zunanje kontrole. Običajno imajo svoj nadzorni svet, prav tako pa omogočajo vključevanje širše družbe v njihovo delovanje brez vpletanja države.
5. *Volunterizem*: Za vsako neprofitno organizacijo naj bi bil značilen vsaj minimalni voluntarizem, bodisi v smislu prostovoljnega vodenja oziroma izvajanja aktivnosti bodisi v kakršni koli drugi obliki dobrodelnega doprinosa organizaciji.

V skladu s temi kriteriji lahko označimo **neprofitni sektor** kot **tiste organizacije, ki so formalno organizirane, zasebne oziroma nevladne, neprofitno distribuirane, samostojno vodene in so vsaj deloma volonterske.**

Podobno neprofitne organizacije opredeljuje tudi Kolaričeva (1997: 17-18), ki je oblikovala **tipologijo neprofitnih organizacij**, katera temelji na sledečih **petih kriterijih**:

1. *Kriterij ciljev, namenov, misije oziroma poslanstva*

Na osnovi tega kriterija delimo vse organizacije v družbi na profitne in neprofitne. Poslanstvo neprofitnih organizacij je delovanje v javno dobro, ki je pravica vseh. Tako poslanstvo ne izključuje ustvarjanja profita, izključuje le njegovo distribucijo med ustanovitelje in člane. Profit se v celoti uporablja za realizacijo poslanstva organizacije.

2. *Kriterij ustanovitelja oziroma lastnika*

Ustanovitelj neprofitnih organizacij je lahko vlada, država ali privatni sektor. Na osnovi lastništva oziroma ustanovitelja se lahko neprofitne organizacije delijo naprej na vladne/javne ali nevladne/privatne.

3. *Kriterij izvajalcev aktivnosti*

V neprofitnih nevladnih/zasebnih organizacijah lahko delujejo polno oziroma delno zaposleni profesionalci, lahko pa dejavnost izvajajo tudi prostovoljci. Na osnovi tega kriterija ločimo profesionalne, volonterske in mešane nevladne/zasebne organizacije.

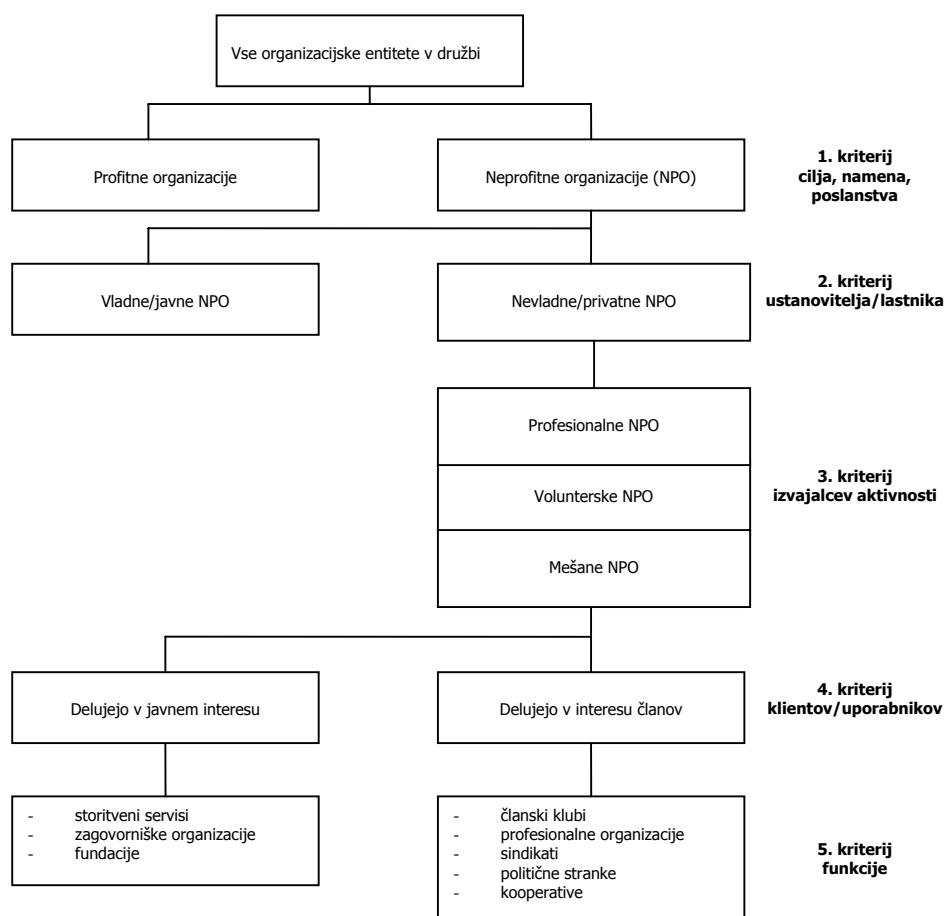
4. *Kriterij ciljne skupine uporabnikov oziroma strank*

Uporabniki nevladnih/zasebnih organizacij so lahko celotna družba - v tem primeru deluje organizacija v javnem interesu - ali člani organizacije, kar pomeni, da organizacija deluje v interesu njenih članov.

5. *Kriterij funkcije*

Na podlagi tega kriterija se zasebne/nevladne neprofitne organizacije, ki delujejo v javnem interesu, delijo na storitvene servise, zagovorniške organizacije in fundacije, organizacije, ki delujejo v interesu članstva, članske klube, profesionalne organizacije, sindikate, politične stranke in kooperative.

Slika 4.1: Tipologija neprofitnih organizacij



Vir: Koralič, 1997

Tisto, kar loči neprofitne organizacije od profitnih, je predvsem njihov namen. Poleg tega so praviloma oproščene davkov, lahko zbirajo sredstva, komunicirajo z javnostjo po nižjih stroških, deležne so podpore medijev v obliki brezplačnega oglasnega prostora, kar jim omogoča promocijo njihovega dobrega namena in občasno tudi iskanje potencialnih vlagateljev. Pri tem morajo neprofitne organizacije svoje cilje predstaviti transparentno, kredibilno in odgovorno (Bates, 1998: 569-570).

4.2 Poslanstvo neprofitnih organizacij

Poslanstvo je trditev o tem, zaradi česa organizacija sploh obstaja (David v Jančič, 2002: 7). Nanaša se na dolgoročno vizijo organizacije. Izraža, kaj organizacija želi biti in komu želi služiti. S poslanstvom lahko organizacija določi tudi njeno tehnologijo, družbeno odgovornost, želeno podobo v javnosti in odnos so zaposlenih. Poslanstvo je tisto, kar ločuje organizacijo od ostalih organizacij v družbi, gradi njeno prepoznavnost navzven, navznoter pa omogoča zaposlenim

prepoznavanje smotra njenega delovanja. Na njegovi podlagi se oblikujejo tudi planski cilji organizacije (Možina, 1998: 9).

Drucker (1990:14) v opredelitvi neprofitnih organizacij izpostavlja prav njihovo poslanstvo. Zanj je poslanstvo neprofitnih organizacij tisto, po katerem se ločijo od podjetja in države. So agenti za spreminjanje ljudi, njihov produkt pa je spremenjen človek. **V neprofitni organizaciji ne gre za izpolnjevanje partikularnih interesov zaposlenih, delničarjev, menedžerjev, temveč gre za opredeljevanje nalog, s katerimi organizacija dela družbo drugačno, v smislu povečevanja kakovosti družbenega življenja oziroma dviga življenjske ravni državljanov na vseh področjih** (socialnem, kulturnem, političnem, verskem, izobraževalnem, itd.). Za razliko od poslanstva profitnih organizacij, ki so odgovorne predvsem lastnikom, se v neprofitnih organizacijah »križajo interesi več zainteresiranih strani s pravico veta na ključne odločitve« (Hrovatin v Jelovac, 2002: 73-75).

Poslanstvo organizacije je zapisano v organizacijski poslanici. »Organizacijska poslanica je izjava, ki na kratko opiše naravo organizacije, z jasno opredelitvijo njenega obstoja, njene etike in namena v razumljivem, razpoznavnem in zapomljivem jeziku« (Pearce, 2001a: 21).

Dobro opredeljeno poslanstvo neprofitnih organizacij zagotavlja odgovor na vprašanja o ciljih, ciljni skupini uporabnikov ter prevladujočih vrednotah in normah, obenem pa organizacijo diferencira od drugih podobnih organizacij.

4.3 Cilji in vrednote neprofitnih organizacij

»Cilji definirajo, kaj bo organizacija dosegla, na kakšen način in s katerimi aktivnostmi« (Pearce, 2001a: 21).

Oblikovanje objektivnih, merljivih, dosegljivih ciljev je problem, s katerim se sooča marsikatera organizacija. Za neprofitne organizacije je oblikovanje takšnih ciljev toliko težje, ker so njihovi cilji pogosto nejasni, kompleksni, večplastni.

Dobri cilji bi morali biti jasni in osredotočeni. Poleg tega bi morali biti prilagodljivi, dinamični in odražati razvoj oziroma spremembe, s katerimi se organizacija sooča, kot tudi spremembe v okolju, v katerem organizacija deluje, in navsezadnje odražati tudi poglede njenih deležnikov (Pearce, 2001a: 23).

»Vrednote so glavna določila, ki opredeljujejo način, po katerem organizacija deluje, in vplivajo na obnašanje njenih članov« (Pearce, 2001a: 21). Vrednote vodijo organizacijo, jo usmerjajo pri postavljanju in doseganju ciljev ter izboljšujejo njeno uspešnost.

Opredeljene vrednote in cilji neprofitne organizacije predstavljajo izhodišče za merjenje uspešnosti organizacije. Pomembno je, da so skladni s cilji deležnikov organizacije, predvsem tistih, ki financirajo njeno delovanje, hkrati pa vključujejo tudi druge pomembne vidike, ki jih želi neprofitna organizacija komunicirati širši javnosti (Pearce, 2001a: 24).

4.4 Deležniki neprofitnih organizacij

»Deležniki so tisti ljudje oziroma skupine, ki so bodisi vpletene v aktivnosti organizacije, bodisi imajo vpliv na aktivnosti organizacije« (Pearce, 2001a: 21).

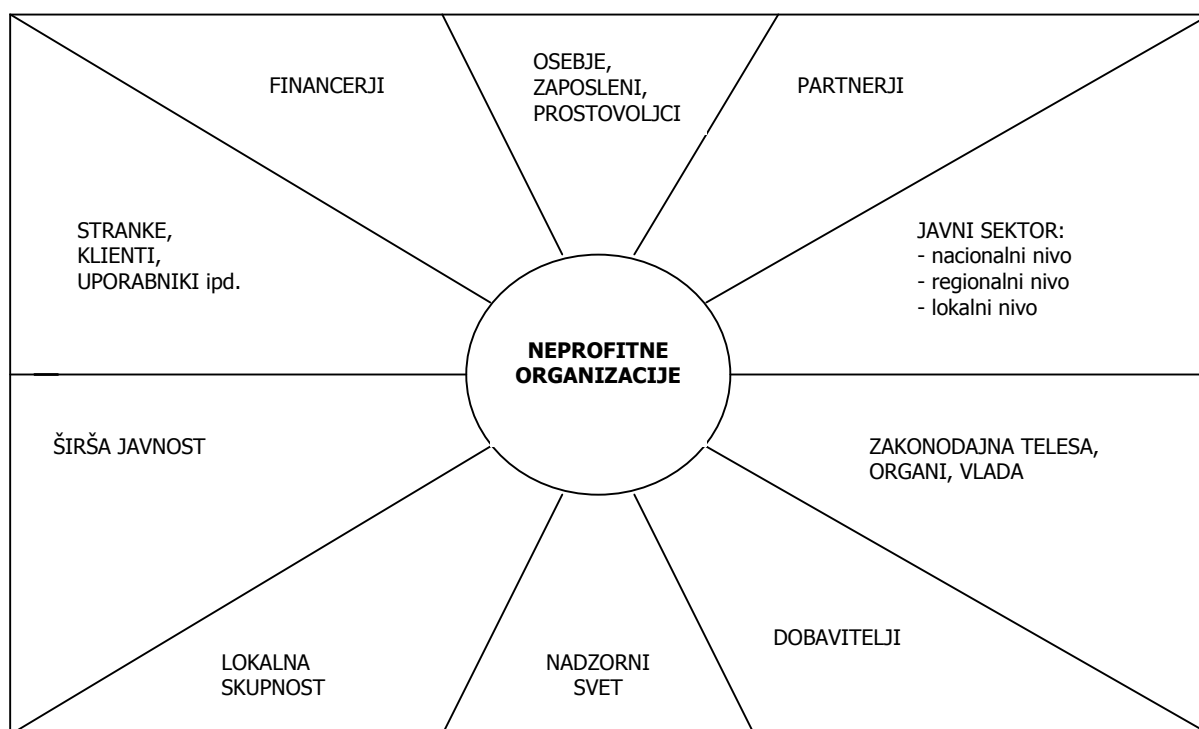
Carroll (2000: 76) deli deležnike na **notranje** (lastniki, zaposleni, vlagatelji, lastniki) in **zunanje** (potrošniki, stranke, vlada, skupnost). Poleg tega loči tudi med **primarnimi** in **sekundarnimi** deležniki glede na pomembnost, ki jo posamezni skupini daje organizacija. V nestabilnem okolju velja, da se spreminja pomembnost posameznih skupin deležnikov. Sekundarni deležniki lahko tako hitro postanejo primarni.

Pomoč pri identifikaciji deležnikov organizacije predstavlja **»zemljevid deležnikov«**, iz katerega je razviden vpliv in odnos med posameznimi deležniki oziroma skupinami deležnikov. Pri tem se posamezen deležnik lahko pojavlja v različnih vlogah. Identificirani odnosi z različnimi deležniki služijo kot opora pri (re)definiranju ciljev in poslanstva neprofitne organizacije.

Deležniki so na eni strani tiste skupine ljudi, ki s svojim delovanjem vplivajo na organizacijo, in na drugi strani tiste skupine, na katere vpliva organizacija. Deležniki z organizacijo delijo skupno usodo; aktivno ali pasivno. Gruban in ostali deležnike umeščajo v zemljevid organizacijskih deležnikov in javnosti na podlagi treh lastnosti: po pomenu, po vplivu in po njihovih stališčih oziroma naklonjenosti. Vsako deležniško skupino sestavljajo ljudje z različnimi izkušnjami, znanji in pričakovanji, kar pomeni, da se člani posamezne skupine do organizacije opredeljujejo zelo različno. **Zemljevid deležnikov služi kot osnova pri upravljanju odnosov z deležniki, s katerimi smo v vzajemnih odnosih. Brez poznavanja teh odnosov ni mogoče upravljati odnose z okoljem, smiselno spreminjati sebe in učinkovito vplivati na druge** (Gruban in ostali, 1997: 41-45).

Najpomembnejši deležniki v neprofitnih organizacijah so kot prvo člani, ker brez njih organizacije ne bi bilo, nato tisti, ki bi jih neprofitne organizacije s svojim delom rade spremenile, tisti, ki jim zagotavljajo sredstva za njihovo delovanje, druge neprofitne organizacije, s katerimi sodelujejo bodisi pri izvajanju različnih projektov bodisi pri lobiranju in zagotavljanju primernega zakonskega okolja za njihovo delovanje, novinarji oziroma mediji pa so tisti, ki jim omogočajo, da svoje delo predstavijo širši javnosti. Deležnikov neprofitnih organizacij je torej mnogo in vsaka organizacija jih mora identificirati zase in rangirati po pomenu, ki ga imajo zanjo (Verčič v Jelovac, 2002: 202-203).

Slika 4.2: Zemljevid deležnikov neprofitnih organizacij



Vir: pov. po Pearce, 2001a: 26

4.5 Menedžment neprofitnih organizacij

Razumevanje menedžiranja v neprofitnem sektorju je velikokrat napačno, kar izvira iz zmotnih predpostavk o sami funkciji neprofitnih organizacij. Menedžiranje je v svetu neprofitnih organizacij, kjer prevladujejo volunterizem, filantropija, sočutje in skrb za javno dobro, včasih veljalo za nekaj slabega, danes pa smo v razvitem svetu, kjer so neprofitne organizacije postale pomembna ekonomska sila in vpliven političen akter, priča ravno nasprotnemu trendu (Anheir, 2000: 2).

Menedžerji neprofitnih organizacij se po mnenju Anheira soočajo s številnimi problemi. Razlogi zanj so sledeči:

1. Širitev in večanje ekonomskega vpliva neprofitnih organizacij je relativno nov pojav, ki je doživel razcvet v zadnjih treh desetletjih s poudarjanjem socialne blaginje, sprememb v demografiji, kulturnih sprememb, prosperitete in spremenjene vloge države.
2. Model menedžmenta v neprofitnih organizacijah se v vse bolj nestabilnem okolju razvija s pomočjo principa kopiranja, kar pomeni, da neprofitne organizacije iščejo primerne modele in dobre prakse menedžmenta v privatnem sektorju in jih posnemajo.

3. Naloga menedžmenta neprofitnih organizacij je mnogo širša kot zagotavljanje dobrega ekonomskega poslovnega izida, ki v profitnem sektorju velja za imperativ. V neprofitnem sektorju ni mogoče določiti cenovnega mehanizma, ki bo služil kot agregat interesov strank, osebja, volonterjev in ostalih deležnikov ter uskladi stroške z dobičkom, ponudbo s povpraševanjem in cilje z doseženimi rezultati. Dimenzije poslovnih izidov so v neprofitnih organizacijah določene s strukturo menedžmenta (izvršni organ, nadzorni svet), kompleksnostjo motivacijske strukture (zaposlenih, volonterjev in ostalih deležnikov, kjer gre za prepletanje altruističnih in egoističnih ciljev), kompleksnostjo organizacijskega okolja, interesi in potrebami strank (ki bodisi nimajo možnosti izraziti svojih preferenc bodisi nimajo sredstev, da bi lahko krile stroške storitev) ter vrednotami in prepričanji deležnikov.
- Neprofitne organizacije so kompleksne organizacije, ki predstavljajo kombinacijo različnih motivov, standardov, ustaljenih praks in novih izzivov, kar zahteva razvoj primernih, bolj prilagodljivih, večstranskih modelov menedžeriranja in ne le zgolj prenos obstoječih modelov iz poslovnega sveta ali javnega menedžmenta.**

Modeli menedžeriranja neprofitnih organizacij so v skladu z njihovo kompleksnostjo zelo raznoliki, zato je naloga menedžerja oblikovanje in razvoj takega modela, ki bo čim bolj zadostil potrebam številnih deležnikov. Zato pravimo, da menedžer zagotavlja nadzor in vodenje, hkrati pa je tudi kreativna roka neprofitne organizacije, ki med seboj usklajuje različne kulture, cilje in postopke ter tako skrbi za koherentnost in usklajenost ciljev, poslanstva, aktivnosti in rezultatov (Anheir, 2000). Strateško načrtovanje neprofitnih organizacij predvideva, da ima vsaka organizacija strateški načrt, sestavljen iz vrednot, vizije, poslanstva ter dolgoročnih in kratkoročnih ciljev. Organizacija mora vedeti, kaj bi rada dosegla in kako bo to storila, poleg tega pa mora biti ob nepričakovanih spremembah sposobna in dovolj močna za prilagajanje načrtov (Čandek v Jelovac, 2002: 249-251).

Zato je vloga menedžerja v neprofitnih organizacijah zelo pomembna. Njegove naloge vključujejo skrb za kadre (tako zaposlene kot prostovoljce, pri katerih je ključna ustrezna motivacija), urejanje odnosov znotraj organizacije, zagotavljanje sredstev, skrb za organizacijske zadeve, ohranjanje ustreznih odnosov z deležniki (od ustanoviteljev, lastnikov, donatorjev in drugih pomembnih javnosti). Pri tem mora menedžer delovati prožno, podjetno, iznajdljivo, odzivno, proaktivno, analitično, spodbujati mora timsko delo in inovativnost, dajati zgled in strateško razmišljati. Vse to in še več predstavlja težko nalogo za enega samega človeka, zato teoretiki razvijajo idejo o menedžerskih timih (Ajdizes v N. Trunk-Širca, 2000: 96).

Podobnega mnenja je tudi Jelovac (2002), ki pravi, da mora menedžment neprofitnih organizacij uspešno krmariti med praviloma visoko zastavljenimi cilji, vrednotami in ideali na eni strani ter med kroničnim pomanjkanjem finančnih sredstev za njihovo uresničevanje na drugi strani. Dober menedžer je tisti, ki poveljuje kot kapitan, vendar gola spretnost oziroma domiselnost izvajanja veččin vodenja ni dovolj, če ni združena z modrostjo, izkušnostjo in poštenostjo. Samo poštena dejanja, ki se izvajajo zaradi resnične dobrobiti, lahko prinesejo prave rezultate in zaslužen,

spoštovanja vreden uspeh. Le resničen uspeh, ki s seboj prinaša doseganje objektivnih in relevantnih ciljev, pa lahko zagotavlja organizaciji ugled v javnosti (Jelovac, 2002: 11-26).

4.6 Uspešnost in učinkovitost neprofitnih organizacij

»Merjenje poslovne uspešnosti je /.../ izjemnega pomena za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje organizacij. Če pravih meril poslovne uspešnosti ni, tudi ni pritiska za spremembe« (Gruban, 2002: 9).

Dandanes zahteve financerjev in pritiski političnega okolja od neprofitnih organizacij zahtevajo jasne izkaze uspeha in učinkovitosti njihovega dela. V vladi in javnosti prevladuje skepticizem, da t.i. družbeno-socialni programi ne dajejo pravih rezultatov v reševanju družbenih problemov. Ena od posledic tega je tudi zmanjševanje zasebnih in javnih sredstev za financiranje neprofitnih organizacij. Neprofitne organizacije morajo zato izboljšati svoje delovanje, omogočiti bolj transparentno poročanje in osvojiti uporabo participativnih evalvacijskih modelov oziroma orodij, ki bodo v različnih fazah in z različnimi nalogami v procesu evalvacije omogočili vključevanje različnih skupin deležnikov. Raziskave so pokazale, da so **participativne⁷ metode**, ki zagotavljajo večjo vpletenost deležnikov v proces boljše zato, ker (Thayer in Fine, 2000):

- izboljšujejo rezultate in učinke,
- so zasnovane kot redni proces spremljanja oziroma evalvacije delovanja,
- promovirajo organizacije med potencialnimi strankami, partnerji ipd.,
- omogočajo odgovor na kritiko delovanja organizacije,
- pomagajo pri razdelitvi sredstev znotraj organizacije.

Iz razlike v poslanstvu izhaja razlika v merjenju uspešnosti profitnih in neprofitnih organizacij. Medtem ko je glavni oziroma prevladujoči cilj profitnih organizacij ustvarjanje dobička za lastnike, temeljna mera uspešnosti poslovanja pa donosnost sredstev⁸ oziroma donosnost kapitala⁹, uspešnost neprofitne organizacije ni mogoče meriti s temi merami. Predvsem zato, ker poslanstvo profitne organizacije ni ustvarjanje dobička. Tudi ostali meri uspešnosti, ki se poleg donosnosti najpogosteje uporabljata v gospodarstvu, t.j. gospodarnost/ekonomičnost in produktivnost, nista primerni za merjenje uspešnosti v neprofitnih organizacijah. **Kriterij za merjenje uspešnosti neprofitne organizacije mora zato izhajati iz njenega poslanstva, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov oziroma v širšem njenih**

⁷ Eno od participativnih orodij za merjenje poslovne uspešnosti, ki omogoča boljše strateško načrtovanje, je tudi računovodstvo, revizija in poročanje družbene odgovornosti.

⁸ razmerje med doseženim dobičkom in celotnimi sredstvi podjetja

⁹ razmerje med doseženim dobičkom in kapitalom oziroma investiranimi sredstvi

deležnikov. Navsezadnje merjenje uspešnosti marsikdaj zaplete tudi nejasnost in večplastnost ciljev neprofitnih organizacij (Hrovatin v Jelovac 2002: 75-76).

Uveljavljenih je več parcialnih metod za merjenje uspešnosti neprofitnih organizacij, od neposrednega anketiranja uporabnikov in ocenjevanja njihovega zadovoljstva, ocenjevanja napredovanja organizacije v primerjavi s preteklimi obdobji, primerjave z ostalimi organizacijami iz podobne dejavnosti ipd.. Merjenje uspešnosti je neposredno povezano z evalvacijo, ki v neprofitnih organizacijah ne more potekati prek trga, kot je značilno za profitni sektor (predvsem v obliki ocene donosnosti), saj trg v tradicionalnem smislu ne obstaja. »Zaradi tega je še toliko bolj potrebno, da organizacija v skladu s svojim dolgoročnim poslanstvom določi kriterije in indikatorje, po katerih presoja svojo uspešnost /.../. Zato je treba na umetelen način vzpostaviti evalvacijo, ki varuje pred samozadovoljstvom in evforijo nad začetnimi uspehi« (Hrovatin v Jelovac, 2002: 76). Takšna evalvacija postane mehanizem za presojo uspešnosti in za oceno dela menedžerja. Ker mora evalvacijski mehanizem nadomestiti dva ali celo tri trge, ki so prisotni v tržnem sektorju, to je trg proizvodov in storitev, trg kapitala in trg menedžerskih znanj, ga je neobhodno treba vgraditi v samo delovanje neprofitnih organizacij (Hrovatin v Jelovac, 2002: 76-77).

Če uspešnost pomeni delati prave stvari, učinkovitost pomeni delati prave stvari prav, t.j. izvajati prave aktivnosti s čim nižjimi stroški. Zaradi nestabilnih in omejenih virov financiranja je učinkovitost v neprofitnem sektorju toliko bolj pomembna.

Knapp (1966 v Hrovatin v Jelovac, 2002: 87) pravi, da naj bi bile neprofitne organizacije bolj učinkovite od podobnih javnih ali zasebnih podjetij predvsem zaradi posebnega načina vodenja in upravljanja, volonterskega dela, večje predanosti zaposlenih, nižjih plač, manjših odporov raznih skupin pritiska, zmožnosti prealitivne dela stroškov na uporabnike, multiplikativnih učinkov pridobivanja sredstev in ekonomije obsega. Hrovatin (v Jelovac, 2002) meni, da so naštetih vzroki večje učinkovitosti neprofitnih organizacij bolj slepo prepričanje kot dejstvo. Po njenem se učinkovitost neprofitnih organizacij lahko poveča tudi s komercializacijo delovanja, trženjem, aktivnim pridobivanjem finančnih sredstev, profesionalizacijo kadrov, zniževanjem stroškov z boljšo organizacijo dela in z usmerjanjem naporov v boljšo kontrolo stroškov namesto v iskanje dodatnih virov financiranja.

Anheier (2000: 13) meni, da je za neuspeh neprofitnih organizacij kriv predvsem zapleten način upravljanja, premajhen oziroma nikakršen vpliv trga in pomanjkanje kontrole njihovega delovanja. Zares uspešna neprofitna organizacija zahteva proaktiven način menedžeriranja. Marsikatera neprofitna organizacija dobiva nepopolne ali nobenih povratnih informacij o svojem delovanju s strani trga oziroma deležnikov. Vloga proaktivnega menedžeriranja je zato predvsem v nenehnem (re)pozicioniranju in umeščanju organizacije v družbo.

Organizacijsko stabilnost v neprofitnem sektorju sestavlja množica elementov: jasna vizija, poslanstvo, realistični strateški načrt; pripadnost simpatizerjev, članov, prostovoljcev in zaposlenih; sposobnost prilagajanja spremembam v okolju; kompetence in strokovnost zaposlenih; dobro vodstvo; kvalitetni in učinkoviti programi; aktivnosti, ki imajo učinek in za posledico resnično dobrobit; sistemi in zgled za etičnost, preglednost, verodostojnost, odprtost; spodbudno pravo, regulative in politično okolje; učinkovite povezave z drugimi sektorji (javnim in zasebnim) in navsezadnje zadostni ter stabilni finančni viri (Čandek v Jelovac, 2002: 251).

4.7 Financiranje neprofitnih organizacij

Financiranje zagotovo predstavlja eno od ključnih posebnosti menedžmenta neprofitnih organizacij. Davis in Etchard (v Marega in Šepec, 1998: 16-21) menita, da je za stabilno financiranje organizacije potrebno osredotočanje na organizacijo v širšem pomenu in ne le na posamezne aktivnosti oziroma projekte, saj to onemogoča prepoznavanje številnih dejavnikov, ki prispevajo k stabilnosti organizacije. Neprofitne organizacije so pri zagotavljanju stabilnega financiranja za svoje delovanje omejene že s samimi možnostmi za pridobivanje virov, s trajanjem virov in dodatnimi omejitvami, ki jih viri postavljajo.

Obstajajo tudi bolj optimistični pogledi na zbiranje sredstev neprofitnih organizacij. Tako na primer Flanaganova (2002), ki se profesionalno ukvarja z zbiranjem sredstev¹⁰ neprofitnih organizacij pravi, da problem financiranja ni v pomanjkanju virov ali sredstev, kajti potencialni "donatorji" so vsepovsod, samo primerno jih je treba nasloviti. V ZDA so na primer leta 1998 donacije znašale več kot 175 bilijonov \$. Od vrste neprofitne organizacije pa je odvisno, iz katerih virov in na kakšen način bo pridobila sredstva za financiranje delovanja. Flanaganova meni, da lahko vsaka neprofitna organizacija, ki ima pravo poslanstvo in ustvarja prave rezultate, z oblikovanjem primerne pristopa, s pravo mero volonterske vneme in profesionalizma ter z uporabo primernih tehnik, zbere sredstva za financiranje njenih aktivnosti in delovanje.

V Sloveniji je klima za zbiranje sredstev nekoliko manj ugodna kot v ZDA. Slovensko okolje, pravni okvir, davčne olajšave, socialni sistem, renome tretjega sektorja in prepričanje, da lahko država sama financira dejavnosti neprofitnega sektorja, ravno ne zagotavljajo finančne stabilnosti organizacij v neprofitnem sektorju. Kljub temu Čandekova (v Jelovac, 2002) poudarja, da dobro poslanstvo, programi, poznavanje ciljne skupine in okolja, dober tim, pozitivna organizacijska klima in dober strateški načrt tvorijo dobre temelje za zbiranje sredstev. Pomembno je tudi raziskati interese in vrednote potencialnih vlagateljev.

¹⁰ ang.: fundraising

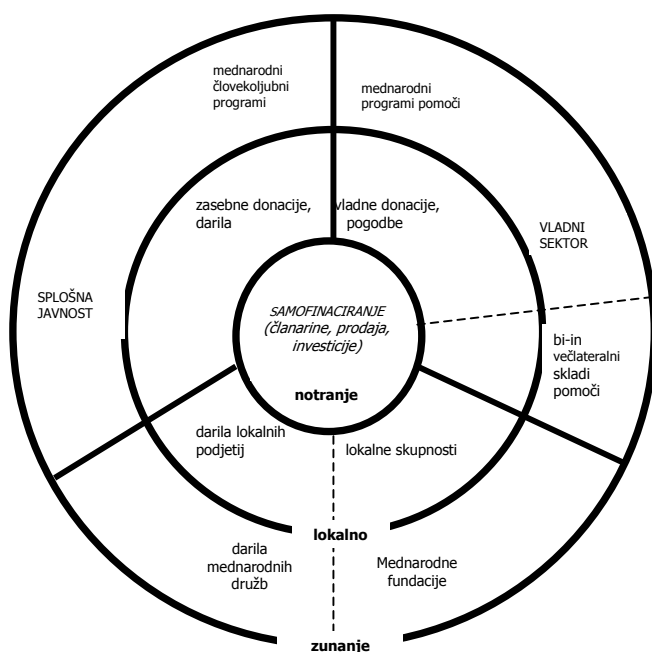
V splošnem pridobivajo neprofitne organizacije sredstva za svoje delovanje iz naslednjih kategorij virov (Hrovatin v Jelovac, 2002: 79-80): (1) s prodajo storitev, trženjem, (2) iz članarin, (3) z donatorstvom. Donatorski viri se podrobneje delijo na (Čandek v Jelovac, 2002: 253):

- zasebni sektor: dotacije, donacije zasebnih korporacij in fundacij,
- splošno javnost: človekoljubna darila, donacije zasebnikov,
- vladni sektor: podpore, pogodbe, plačila države.

Sredstva za delovanje neprofitnih organizacij lahko torej prispevajo posamezniki, država, fundacije ali podjetja oziroma korporacije. Od zrelosti trga donatorjev oziroma potencialnih investitorjev je odvisno, kakšna je prevladujoča struktura med posameznimi viri sredstev. Bolj kot je trg zrel, več je potencialnih individualnih donatorjev, manjša je odvisnost neprofitnega sektorja od države, tem bolj so viri finančne pomoči stalni in stabilni, vendar le ob predpostavki vzdrževanja podpore ključnih deležnikov.

Med viri financiranja neprofitnih organizacij veljajo za najbolj trajne proračunski viri, donacije podjetij in podpornih organizacij, t.s. predvsem fundacije oziroma t.i. skladi, kamor se namensko stekajo sredstva, pridobljena za različne namene. Za proračunske vire je značilno, da so omejeni in počasi usihajo, donacije, prostovoljni prispevki in tržno delovanje neprofitnega sektorja pa se po drugi strani povečujejo. Sponzorstvo (v različnih oblikah) je predvsem odvisno od razmer v gospodarstvu in je na zrelih trgih s pojavom in razcvetom družbene odgovornosti v zadnjem času vedno bolj aktualno.

Slika 4.3: Viri financiranja neprofitnih organizacij



Vir: Davis v Marega in Šepec, 1998

Neprofitne organizacije se nenehno soočajo z iskanjem finančne pomoči in včasih to pretehta vse ostale aktivnosti organizacije. Tako organizacije ne sledijo več svojemu poslanstvu in to lahko vodi v njihov propad. Neprofitne organizacije se ne smejo obnašati kot profitne in stremeti k maksimiziranju dobička s pridobivanjem čim večjega obsega finančnih sredstev. Izziv menedžerjev v neprofitnem sektorju je zagotoviti maksimalen obseg prihodkov ob optimalni stabilnosti finančnih sredstev. Nekateri viri lahko tudi ogrožajo poslanstvo neprofitnih organizacij (npr. ker dejavnost financerja ni skladna z dejavnostjo organizacije oziroma ji celo nasprotuje ali ker je odvisnost od nepovratnih sredstev države prevelika) ali so stroškovno neučinkoviti (npr. tvegano partnerstvo s privatnim sektorjem, ki zahteva preveč časa in prinaša bolj malo denarja, ali prodaja izdelkov, ki ni povezana s poslanstvom organizacije, kjer neprofitni sektor zelo težko tekmuje s profitnim).

V začetni fazi pridobivanja sredstev je pomembno upoštevati potrebe in želje potencialnega donatorja in nato jasno pokazati, kako lahko neprofitna organizacija te želje in potrebe zadovolji. Potencialne donatorje zanimajo tudi indikatorji, ki kažejo na jasno poslanstvo, dobro kontrolo in nadzor, izkušnost zaposlenih oziroma osebja in jasno vodenje dosežkov neprofitnih organizacij (Kotler in Andreasen, 2001: 183-213). Pri tem je dobro poznati **motive darovanja in načine, s katerimi potencialni darovalci zbirajo prejemalec - neprofitne organizacije.**

Posamezniki darujejo iz sledečih motivov (Kotler in Andreasen, 2003: 201): (1) potreba po samospoštovanju, (2) potreba po potrditvi s strani drugih, (3) strah pred soočenjem s problemom, (3) navada, (4) zadovoljitev prošnje za darovanje, (5) zahteva oziroma prisila k darovanju, (6) sočustvovanje, sočutje, (7) solidarnost, (8) humanitarnost, moralna odgovornost. Pri tem je pomembno, da posamezniki, ki darujejo bolj načrtno in premišljeno, zahtevajo učinkovitost in kredibilnost organizacije, kateri darujejo.

Podobno lahko motive za darovanje podjetij klasificiramo v okviru štirih modelov (Young in Burlingame, 1996 v Haringan in Martin, 2004):

1. *Neoklasični model/model korporativne produkcije*: podjetja darujejo, ker korporativno doniranje izboljšuje finančne rezultate.
2. *Politični model*: podjetja vzpostavljajo odnose z neprofitnimi organizacijami za ohranjanje korporativne moči.
3. *Model deležnikov*: podjetja so kompleksne entitete, ki skušajo zadovoljiti različne skupine ključnih deležnikov.
4. *Etični/altruistični model*: podjetja so odgovorna širši družbi in so dolžna ustvarjati koristi za širšo družbo.

Podjetja pri izbiri neprofitne organizacije za vzpostavitev partnerskega odnosa **organizacije ocenjujejo na podlagi sledečih kriterijev** (Kotler in Andreason, 2003: 49-50):

1. identifikacija dobrega namena,
2. sistematičen pregled poslovanja neprofitne organizacije,
3. sistematičen pregled njihove učinkovitosti,
4. sistematičen pregled njihove etičnosti.

Poleg tega upoštevajo tudi uspešnost preteklih projektov in akcij neprofitne organizacije, število zaposlenih in prostovoljcev v njej ter njeno trženjsko znanje in izkušnje.

Kredibilnost in zaupanje deležnikov oziroma javnosti, učinkovitost, etičnost, transparentnost delovanja ter ugled neprofitne organizacije so torej ključni pri zagotavljanju stabilnega financiranja neprofitnih organizacij. Vsi ti pojmi se tako v teoriji kot v praksi vedno bolj pogosto povezujejo s celostnim poročanjem družbene odgovornosti, o katerem govori naslednje poglavje.

Kotler (2003) zbiranje sredstev neprofitnih organizacij obravnava v okviru teorije strateškega marketinga neprofitnih organizacij in ga uvršča v fazo razvoja in organiziranja virov, medtem ko Cutlip in ostali (1994) zbiranje sredstev v neprofitnih organizacijah postavljajo v okvir odnosov z javnostmi. Glede na to, da je finančna stabilnost bistvena za obstoj neprofitnih organizacij in še bolj za njihovo uspešnost ter učinkovitost, postaja zbiranje sredstev vse bolj domena strateškega menedžmenta in ne le ena od nalog oddelkov za odnose z javnostmi ali tržno komuniciranje.

Menedžer neprofitnih organizacij mora za zagotavljanje stabilnosti financiranja nenehno iskati nove vire financiranja, razširjati krog obstoječih in posegati na različne trge potencialnih financerjev (država, podjetja, posamezniki). Poleg tega mora z obstoječimi financerji izgrajevati in ohranjati vzpostavljen odnos. Pomembno je, da financerji prepoznajo svoje koristi, širša javnost pa koristi, ki jih organizacija prinaša širši družbi. **Menedžment mora poskrbeti za pozitivne odnose z deležniki in zagotavljanje primerne ugleda, na podlagi katerega lahko pridobi nove vire financiranja.**

Westmanova (2001) meni, da bodo v prihodnosti neprofitne organizacije finančno preživele le, če bodo dobro poznale lastno delovanje, natančno planirale svoje programe kot tudi zbiranje finančnih sredstev, pri čemer bodo morale skupnosti izkazovati kredibilnost, dokazovati, da je njihovo vodenje in upravljanje učinkovito ter finančno odgovorno, njihovo komuniciranje pa dobro. Neprofitne organizacije morajo dobro vedeti, kdo so, kam gredo in kaj si ljudje mislijo o njih. Profesionalnost, dobre reference oziroma seznam dosežkov in dober ugled so ključni pri pridobivanju podpore deležnikov, saj zagotavljajo kredibilnost. Kredibilna organizacija pa je zaupanja vredna organizacija. Samo takšna organizacija je lahko uspešna tudi pri zagotavljanju stabilnih virov financiranja. Navsezadnje velja, da ljudje in organizacije ne dajejo denarja nekemu,

ki ga ne poznajo oziroma mu ne zaupajo. Toda kredibilnosti se ne zgradi čez noč. Nanjo se ne da vplivati. Je rezultat delovanja organizacije in njenega odnosa z deležniki.

Kredibilnost neprofitne organizacije tvorijo sledeče lastnosti (Westman, 2001: 17):

- inteligenca, energija, osredotočenost in odločnost,
- imidž,
- pretekli dosežki,
- potreben pravni status,
- jasno finančno upravljanje in organizacijska struktura,
- osebni ugled zaposlenih,
- visoka stopnja upoštevanja podpornikov, financerjev,
- ustrezno ime, ki se uporablja previdno,
- kvaliteta in predanost članov nadzornega sveta,
- dobri prostovoljci,
- natančno pripravljen dolgoročni načrt,
- članstvo v močnih, podpornih mrežah,
- natančno pripravljeni finančni dokumenti,
- učinkovit komunikacijski program.

Kakorkoli že, problem finančne stabilnosti neprofitnih organizacij je treba obravnavati v odvisnosti z drugimi podsistemi, v povezavi z zmožnostmi posamezne organizacije, sposobnostmi in veščinami ljudi ter spodbudnim okoljem. Neprofitne organizacije delujejo kot sistem z različnimi podsistemi, povezano in soodvisno drug od drugega. »Če pride v enem podsistemu do napak, se poruši harmonija celotnega sistema. Zdrava organizacija je integriran in uravnotežen sistem« (Čandek v Jelovac, 2002: 249).

5. POROČANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Poslanstvo neprofitnih organizacij je zagotavljanje koristi za družbo oziroma okolje. Njihova finančna stabilnost je sicer pomembna za izpolnjevanje njihove družbene odgovornosti, ne predstavlja pa razloga za njihov obstoj. Pri tem je pomembno, da organizacija sama kot tudi vsi, ki so z njo na kakršenkoli način povezani, t.j. njeni deležniki, lahko oceni, kako izpolnjuje svoje poslanstvo in dosega zastavljene cilje, ali pri tem upošteva organizacijske vrednote in navsezadnje, če so njeni cilji in vrednote sploh primerni.

Računovodstvo, revizija in poročanje družbene odgovornosti, je proces, ki organizacijam vse to omogoča in v zadnjem času doživlja tako teoretični kot empirični razcvet. V literaturi različni avtorji uporabljajo različna poimenovanja, ki jih lahko v angleščini spravimo pod skupni imenovalec »Social accounting, auditing and reporting«; kot tudi različne prevode termina. V diplomskem delu uporabljam skupno poimenovanje za celoten proces od računovodstva, revizije in poročanja družbene odgovornosti in govorim v večini primerov le o poročanju družbene odgovornosti, pri čemer ne naslavljam le zadnjo fazo celotnega procesa, temveč proces v celoti. Poleg tega mnogi avtorji ne ločijo med vsemi tremi pojmi. Nekateri računovodstvo in revizijo opredeljujejo zelo podobno, medtem ko se poročanje družbene odgovornosti ponavadi nanaša na pripravo poročila o družbeni odgovornosti oziroma družbenega poročila.¹¹

V praksi različne organizacije uporabljajo različne pristope in standarde samega procesa kljub temu, da uporabljajo enaka ali zelo podobna poimenovanja. Medtem ko se stroka oziroma bolj natančno različne stroke ukvarjajo z vprašanjem nosilne teorije in najbolj primerne teoretične perspektive za preučevanje procesa in njegov nadaljnji razvoj, se praksa ukvarja predvsem s standardizacijo procesa. Glede na to, da gre za mlado raziskovalno polje, velja uporabiti multidisciplinaren pristop, ki združuje spoznanja različnih teorij in poslovnih ved: računovodstva (Gray, Owen, Adams), odnosov z javnostmi (Gruning, Hunt, Dweyert, Verčič, Cutlip, Center, Kuckeberg, Starck), strateškega menedžmenta in poslovne etike (Preston, Post, Freeman, Carroll, Archie, Warwick, Cochran, Miles, Wood, Davis) ter marketinga (Jančič, Podnar, Golob).

¹¹ Hess je eden od avtorjev, ki podaja jasno ločnico med vsemi tremi pojmi:

- računovodstvo družbene odgovornosti se nanaša na merjenje in vodenje evidence vseh potrebnih informacij;
- revizija družbene odgovornosti pomeni evalvacijo organizacijskega delovanja v skladu s standardi ali pričakovanji;
- poročanje družbene odgovornosti pa naslavlja pripravo besedila poročila in njegovo javno objavo (Hess, 2001: 308).

5.1 Razvoj poročanja družbene odgovornosti

Poročanje družbene odgovornosti ni ravno nov pojav. Njegove korenine segajo v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja, ki velja do sedaj kot najbolj aktivno obdobje na tem področju. V tem času je bila namreč razvita vrsta metod. V osemdesetih pride do zatona poročanja družbene odgovornosti. Hess (2001) kot enega od razlogov navaja, da proces ni bil prepoznan kot način za izboljšanje učinkovitosti organizacije, temveč zgolj kot metoda, ki bi deležnikom nudila informacije, da bi lahko organizacijo označili kot »dobro« ali »slabo«. V devetdesetih zanimanje za proces spet oživi, predvsem za poročanje okoljske odgovornosti kot odziv na zahteve civilne družbe po večji odgovornosti podjetij do naravnega okolja, ki so nastale kot posledica različnih naravnih katastrof. Pritiski javnosti in zahteve po večji odgovornosti podjetij so tako ponovno obudile prakso poročanja družbene odgovornosti.

V informacijski dobi ima javnost neprimerno večji dostop do informacij kot kdajkoli prej. S tem je delovanje organizacij ne le pod večjim pritiskom s strani osveščene javnosti, ki zahteva širšo družbeno odgovorno ravnanje, ampak tudi pod večjim nadzorom. V današnjem nepredvidljivem in vedno manj reguliranem okolju, kjer informacije ni več tako enostavno nadzorovati, sta odkritosrčnost (v smislu razkrivanja tako slabih kot dobrih informacij o organizaciji) in proaktivnost v razkrivanju informacij temelja za doseganje konkurenčne prednosti organizacije (Hess, 2001: 307-313).

V ZDA segajo korenine poročanja družbene odgovornosti v štirideseta leta prejšnjega tisočletja, ko je Theodore J. Krepes v monografiji »Measurement of Social Performance of Business« prvič uporabil termin »revizija družbene odgovornosti«. Drug pomemben mejnik predstavlja delo Howarda R. Brown iz leta 1953, ki govori o konceptu revidiranja družbene odgovornosti, ki ga vsakih pet let opravi skupina neodvisnih revizorjev, pri čemer je poseben poudarek na revidiranju družbeno usmerjenih aktivnosti. V sedemdesetih se je revizija družbene odgovornosti usmerila k problemom manjšin, okoljskim problemom, odnosom s skupnostjo, vprašanjem potrošništva in dobrodelnosti. Zelo redka so bila podjetja, ki so izvajala revidiranje v funkciji kontrolnega mehanizma in ne le v obliki deklarativnega poročanja družbene odgovornosti. Osemdeseta predstavljajo zatišje na tem področju, v devetdesetih pa se poveča interes za družbeno delovanje, etiko in vrednote ter s tem tudi za revizijo in poročanje družbene odgovornosti. Najbolj znano in kot vzorčni primer največkrat citirano poročilo o družbeni odgovornosti iz tega časa v ZDA je poročilo, ki ga je objavil Body Shop. Ključni indikator vse večje popularnosti revizije družbene odgovornosti v devetdesetih pa je pojav večjega števila svetovalnih in raziskovalnih podjetij, ki pokrivajo to področje (npr. Smith O'Brien Service, Walker Information ipd.) (Carroll, 2000: 600-602).

Vzroki za razvoj in porast poročanja družbene odgovornosti v **VB** so sledeči (Pearce, 2001a):

- Ugotavljanje odgovornosti za (praviloma negativne) vplive korporacij in drugih organizacij na ljudi, lokalne skupnosti in okolje.
- V osemdesetih so pritiski glede vpliva industrije na okolje povzročili razvoj standardov, ki so od organizacij zahtevale poročanje o možnih in dejanski vplivih na okolje.
- Porast interesa za etično investiranje je vzpodbudilo potrebo po razkritju in boljšem razumevanju delovanja organizacij in uporabe sredstev, ki so bila investirana vanje.
- Potrošnik je postal bolj ozaveščen. Zavedel se je vpliva njegove potrošnje in moči, ki jo lahko izraža nad vlado in korporacijami. To je vidno v protestih civilnih gibanj.
- Gibanje za družbeno odgovornost organizacij je sprožilo premik od organizacij, ki so delovala v prid skupnosti in delale »dobro«, k organizacijam, ki so odgovorne širši skupini deležnikov, ki jim dajejo dovoljenje za delovanje. Ta trend je doživel porast v sredini devetdesetih, ko se je zgodil znameniti incident »Brent Spar« v Severnem morju in katastrofa na naftni plantaži v Nigeriji, s čimer je Shell utrpel veliko škodo z izgubo dobička, predvsem pa z izgubo zaupanja in ugleda.
- Delničarski pristop k razumevanju delovanja organizacij je zamenjal t.i. deležniški pristop. Organizacije niso odgovorne le njihovim lastnikom-delničarjem, temveč s svojim delovanjem vplivajo na življenje širše skupine ljudi-deležnikov, ki imajo vsaj legitimno pravico biti informirani o delu organizacij.
- Razvoj ideje »najboljše vrednosti« je v VB ponovno uvedel pomen razumevanja »mehkih« rezultatov istočasno s »trdimi« ter posledično s tem vzpodbudil razvoj računovodstva, ki poleg finančnih rezultatov poroča tudi o širših vplivih organizacije na družbo; t.j. računovodstva o družbeni odgovornosti organizacij (Pearce, 2001a: 12-18).

5.2 Pojav poročanja družbene odgovornosti v vseh treh sektorjih

Danes družbena poročila oziroma poročila o družbeni odgovornosti objavlja vedno več organizacij, tako v profitnem kot tudi v neprofitnem in javnem sektorju. Poročanje družbene odgovornosti je bilo včasih bolj fenomen, značilen za Evropo in ZDA, predvsem Veliko Britanijo in Severno Ameriko, danes pa ga srečamo tako v Kanadi, Avstraliji, Novi Zelandiji, Indiji, na Japonskem kot tudi v drugih evropski državah, med drugim tudi zaradi prizadevanj Evropske komisije.

Kljub temu, da je razširjeno na vse sektorje, obstaja pomembna razlika v vlogi in namenu poročanja družbene odgovornosti v neprofitnih organizacijah in privatnem sektorju. Primarni namen **neprofitnih organizacij** je izpolnjevanje družbenega in etičnega poslanstva in je njihovo delovanje in finančna uspešnost v funkciji njihovega primarnega poslanstva. Poročanja družbene

odgovornosti jim omogoča, da ugotovijo, kako uspešno izpolnjujejo svoje poslanstvo in o tem tudi poročajo svojim deležnikom.

Primarni cilj **podjetij in korporacij** je povečevanje njihove vrednosti na trgu in zagotavljanje dobička za njihove delničarje, poročanje družbene odgovornosti pa več ali manj predstavlja bolj vajo iz odnosov z javnostmi z namenom demonstracije družbene odgovornosti in zagotavljanja podpore s strani deležnikov. Dialog z deležniki se izvaja predvsem z namenom upravljanja odnosov z deležniki. V najboljšem primeru družbeno odgovorna podjetja in korporacije poročajo pošteno in širšim skupinam deležnikom tako o dobrih kot o slabih izidih njihovega delovanja. V najslabšem primeru pa gre le za eno izmed tehnik odnosov z javnostmi oziroma orodij marketinga (NEF, 2000 v Pearce, 2001a: 12-18).

V javnem sektorju je poročanje o družbeni odgovornosti najmanj uveljavljeno in značilno za redke skandinavske dežele.

Neprofitni sektor se v primerjavi s profitnim sooča z dilemo, saj zanj poročanje družbene odgovornosti ne bi smelo biti le eden od mehanizmov kontrole, temveč predvsem **proces, ki organizaciji omogoča razvoj in aktiviranje vseh potencialov**. Z njim organizacija v dialogu s svojimi deležniki določi svoje cilje in vrednote ter indikatorje merjenja delovanja. Poročila o družbeni odgovornosti neprofitnih organizacij vključujejo vsa področja delovanja in ne poročajo le o aktivnosti, za katere pridobijo zunanja finančna sredstva. Financerji so namreč le ena od skupin deležnikov, ki se mora zavedati, da obstajajo skupine drugih pomembnih deležnikov in s tem tudi množica prioritet teh skupin. Poročanje družbene odgovornosti je lahko v neprofitnih organizacijah uspešno in koristno, kadar obstaja složnost in soglasje med deležniki, da mora takšna organizacija pri svojem delovanju upoštevati vrsto želja in jih uspešno uglasiti med seboj, v prid vseh deležnikov (Pearce, 2001a: 17).

5.3 Opredelitev in namen poročanja družbene odgovornosti

Poročanje družbene odgovornosti predstavlja reakcijo na klasične metode računovodstva in revidiranja, ki poudarjata transparentnost finančnega poslovanja določene organizacije. Izhaja iz predpostavke, da imajo organizacije širšo odgovornost do družbe v celoti in ne le do delničarjev oziroma investitorjev. **Poročanje družbene odgovornosti vključuje tako finančne kot družbene kazalce uspešnosti delovanja organizacije, tudi tiste, ki se jih ne da kvantificirati** (Geddes, 1992 v Pearce, 2001a: 13).

Gray govori o korporativnem družbenem poročanju in ga definira kot **»proces komuniciranja družbenih in okoljskih učinkov ekonomskih aktivnosti organizacije določenim interesnim skupinam znotraj družbe in tudi širši javnosti**. Vključuje širšo odgovornost organizacije in ne

le finančno odgovornost lastnikom kapitala, natančneje delničarjem, kot je značilno za tradicionalno prakso.« (Gray in ostali, 1987 v Gray in ostali, 1996: 3).

Poročanje družbene odgovornosti vključuje poročanje podjetja o širših družbenih in ekonomskih vidikih poslovanja podjetja, kar ne vključuje le dobička in finančnega položaja. Običajno gre za poročanje več deležnikom in ne le delničarjem oziroma investitorjem (Vezjak, 1998: 155).

Poročanje družbene odgovornosti predstavlja orodje, ki organizaciji omogoča, da na podlagi obstoječe dokumentacije razvije sebi primeren postopek, s katerim bo lahko na eni strani izkazovala družbeno odgovornost različnim deležnikom, na drugi strani pa izboljševala kakovost svojega dela z boljšim razumevanjem vpliva na širšo javnost.

Pearce (2001a: 8) pravi, da je bistvo poročanja družbene odgovornosti na eni strani v **izkazovanju odgovornosti za tisto, kar organizacija počne, in na drugi strani v poslušanju oziroma upoštevanju mnenj različnih deležnikov za izboljšanje prihodnjega delovanja organizacije**. Proces torej omogoča organizaciji (s)poročanje oziroma komuniciranje izpolnjevanja družbene odgovornosti in obenem ocenjevanje uspešnosti delovanja s strani deležnikov (zaposlenih, partnerjev, investitorjev, uporabnikov oziroma potrošnikov), ki v procesu aktivno sodelujejo in ne nastopajo zgolj kot pasivni prejemniki sporočil o družbeni odgovornosti. Participacija deležnikov omogoča boljše razumevanje prave dodane vrednosti, ki jo organizacija ustvarja in s tem zagotavlja večjo kredibilnost poročila. Organizacija prek procesa poroča o preteklem delovanju in prav tako izraža načrte za izboljšanje delovanja v prihodnosti.

Carroll definira poročanje¹² družbene odgovornosti kot »sistematičen poskus identificiranja, merjenja, spremljanja in evalvacije delovanja organizacije z upoštevanjem njenih družbenih prizadevanj, ciljev in programov« (Carroll, 2000: 598). Poročanje družbene odgovornosti umešča v domeno strateškega menedžmenta in ga obravnava kot tehniko strateškega planiranja in kontrole. To vključuje identifikacijo vplivov organizacije v družbenem prostoru, razvoj meril, na podlagi katerih se njihovo delovanje lahko primerja, ocenjuje in analizira. Spremljanje¹³ in evalvacija omogočata kontinuiteto naporov ter ugotavljanje, kako so postavljeni standardi in cilji doseženi.

Podobno meni Wilson, ki pravi, da **poročanje družbene odgovornosti razvija alternativne kriterije za ocenjevanje uspešnosti organizacije in upošteva odnose s širšim spektrom deležnikov**. Pri tem se preučuje družbeni in etični vpliv organizacije skozi dve perspektivi: *navznoter* – z ocenjevanjem delovanja glede na poslanstvo in zastavljene cilje organizacije; ter *navzven* – s primerjanjem z drugimi organizacijami in z upoštevanjem družbenih norm. Oblika družbenega poročanja se razlikuje od organizacije do organizacije, a Wilson se kljub temu zavzema za nestandardizacijo tega postopka. Bistvo poročanja družbene odgovornosti je

¹² Carroll govori o reviziji in računovodstvu družbene odgovornosti in ju opredeljuje zelo podobno.

¹³ ang.: monitoring

določiti kriterije za ocenjevanje tistih aktivnosti organizacije, ki ustvarjajo vrednost za različne skupine deležnikov. To vključuje merila o izobraževanju, vzpodbujanju enakih možnosti, strukturi in razmerju plač zaposlenih, lokalnem razvoju, angažiranju v lokalnih skupnostih, prostovoljnem delu, okoljski ozaveščenosti, razvoju dolgoročnih partnerskih odnosov z dobavitelji ipd. Vse te aktivnosti so kratkoročno dodaten strošek, dolgoročno pa prinašajo organizaciji koristi. Kot pravi Tom Loyd (v Wilson, 1997: 58) postajajo dobre, prijazne organizacije (*nice companies*) prevladujoče ne zato, ker so bolj etične, temveč zato, ker so na dolgi rok bolj dobičkonosne (Wilson, 1997).

Parker (1986 v Tiling, 2001: 3) definira sledeče **naloge poročanja družbene odgovornosti**:

1. vrednotenje družbenega (in okoljskega) učinka organizacijskih aktivnosti;
2. ocenjevanje učinkovitosti družbenih (in okoljskih) programov;
3. poročanje o izpolnjevanju družbene (in okoljske) odgovornosti organizacije;
4. zagotavljanje eksternega in internega informacijskega sistema, ki omogoča razumljivo oceno vseh organizacijskih virov in učinkov (družbenih, okoljskih in ekonomskih).

Evropska komisija prišteva poročanje družbene odgovornosti med različne prakse oziroma orodja za izvajanje družbeno odgovorne strategije, kamor med drugim uvršča tudi standarde in predpise za upravljanje, družbeno odgovorno investiranje in družbeno etiketiranje (European Commission, 2002).

Ker je pojav procesne narave, splošna definicija ne obstaja. Prav tako ni prevladujoče teorije, ki bi ga obravnavala, temveč ga je možno umestiti v različne teoretske okvirje. Razlike v razumevanju samega procesa izhajajo med drugim tudi iz razlik pri opredeljevanju koncepta družbene odgovornosti.

5.4 Proces poročanja družbene odgovornosti in priprava poročila o družbeni odgovornosti

Najbolj enostavna definicija poročanja (računovodstva, revizije) družbene odgovornosti vključuje zbiranje in obdelovanje podatkov, njihovo usklajevanje z deležniki ter objavlanje revidiranih podatkov o družbeno odgovornih aktivnostih. Glede na to, da gre za multidisciplinaren proces, je standardizacija samega procesa otežena. V praksi se uporabljajo različni modeli in standardi, vsaka organizacija pa sam postopek še dodatno prilagodi glede na interese deležnikov in razpoložljive resurse.

Načinov za vzpostavitev koncepta poročanja družbene odgovornosti je več (Gabrovec-Mei, 1997: 337):

1. zakonski ali prostovoljni pristop;
2. vključitev razkritij družbeno odgovornega ravnanja v redno letno poročilo ali oblikovanje posebnega poročila;
3. poročilo o družbeni odgovornosti, ki ga pripravi zunanja institucija ali družbeno poročilo, ki se pripravi znotraj podjetja z obstoječimi in zbranimi podatki v podjetju;
4. standardizirana oblika ali svobodna struktura in vsebina.

Različni avtorji opredeljujejo različne standarde, ki bi jih organizacija morala upoštevati pri pripravi družbenega poročila.

Gray (1987: 80-85) govori o **štirih osnovnih elementih družbenega poročila**:

1. *cilji*: organizacija mora v poročilu jasno opredeliti namen razkritja informacij o delovanju organizacije, ki naj bi se praviloma nanašale na njeno družbeno odgovornost, opozoriti mora na selektivnost podatkov poročila in vzroke zanjo ter utemeljiti način predstavitve poročila o družbeni odgovornosti;
2. *interna logika*: zadeva informacije o izpolnjevanju zastavljenih ciljev oziroma aktivnosti v domeni družbene odgovornosti organizacije;
3. *kvalitativne karakteristike*: so informacije, ki se nanašajo na zastavljene cilje in predstavljajo rezultate za različne skupine deležnikov, pri čemer je pomembna popolnost, primerljivost, pravočasnost, razumljivost, objektivnost, neposrednost in zanesljivost teh podatkov;
4. *učinek in vpliv*: gre za opredelitev dejanskih in možnih učinkov aktivnosti organizacije, pri čemer gre bolj za oceno, saj le-teh ni mogoče v celoti opredeliti.

Pearce (2001a) je v definiranju okvira za izvajanje procesa nekoliko bolj natančen in opisuje trinajstih korakov, ki naj bi jih organizacija upoštevala pri pripravi poročila o družbeni odgovornosti, kljub temu da sam pravi, da jih mora vsak snovalec poročila prilagoditi glede na posamezen primer tako, da tvorijo neko razumljivo celoto.

Trinajst korakov pri pripravi poročila o družbeni odgovornosti sestavlja (Pearce, 2001a: 37-38):

1. predstavitev organizacije s podatki o zgodovini, strukturi, lokaciji ipd.;
2. utemeljitev in opis poročanja družbene odgovornosti;
3. opredelitev ciljev in aktivnosti za doseganje teh ciljev, vrednot organizacije ter njenega poslanstva;
4. definiranje deležnikov,
5. definiranje področja, ki ga je poročilo o družbeni odgovornosti zajelo (opis metodologije, navedba deležnikov, ki so bili vključeni v proces, in tistih, ki v postopku niso sodelovali, ter razlogi za to);

6. poročanje o izpolnjevanju vsakega cilja posebej in vsake izvedene aktivnosti posebej (to vključuje deskriptivne informacije v narativni obliki, kvantitativne podatke, kamor sodijo tudi finančni kazalci, kvalitativne podatke, ki vključujejo mnenja deležnikov o izpolnjevanju ciljev in aktivnostih ter komentar, ki na kratko povzame ključne ugotovitve);
7. poročilo, ki upošteva mnenja različnih deležnikov o splošni uspešnosti organizacije, relevantnosti in ustreznosti posameznih ciljev, izvedenih aktivnosti in vrednotah organizacije, kot tudi njihove pripombe, sugestije, ki so jih skozi proces izpostavili;
8. relevantne informacije o spoštovanju tako obveznih kot prostovoljnih standardov znotraj organizacije;
9. poročilo o odnosu do okolja in zagotavljanju enakih možnosti (v kolikor ni že zajeto s šesto točko);
10. osvetlitev problemov, ki so bili izpostavljeni skozi proces in bi se z njimi organizacije morale v prihodnosti aktivno soočiti;
11. opis problemov in slabosti izvedenega procesa poročanja družbene odgovornosti,
12. na podlagi katerih se oblikujejo predlogi za prihodnji poročevalski cikel;
13. načrti za prihodnje delovanje oziroma ukrepi, ki jih bo organizacija izvedla na osnovi poročila o družbeni odgovornosti.

Osnutek tako pripravljenega poročila pred objavo in distribucijo deležnikom pregleda in potrdi oziroma revidira neodvisna skupina strokovnjakov, t.i. panel družbene revizije (*social audit panel*). Na ta način se zagotovi kvaliteta in celostnost procesa kot tudi poročila ter objektivnost navedenih podatkov. Kot meni Owen, mora poročanje družbene odgovornosti »boleti« (Owen v Swift, 2001: 18).

Hess (2001: 316-321) kot najbolj pomembne **zahteve, ki jim mora izpolnjevati poročanje družbene odgovornosti**, našteva sledeče:

- pristop, usmerjen k deležnikom;
- postopki in politike, ki zagotavljajo primernost izvajanja postopka (npr. oblikovanje vrednot, usposabljanje zaposlenih o procesu poročanja, primerni postopki zbiranja podatkov, redno poročanje višjemu in nižjemu menedžmentu, vzpostavljanje procedur, ki omogočajo povratne informacije relevantnim oddelkom znotraj organizacije);
- potrditev, overitev poročila s strani neodvisnega revizorja;
- redno, letno razkritje informacij oziroma objava poročila, ki je razumno, nezavezujoče in dovoljuje primerjavo organizacijskega delovanja z drugimi organizacijami.

Prvotni namen celostnega poročanja družbene odgovornosti je omogočiti organizaciji izboljšanje delovanja glede na posamezne zastavljene cilje in vrednote. V tem pogledu lahko proces

uvrstimo med orodja strateškega menedžmenta, ki neprofitnim organizacijam omogoča lažje upravljanje različnih prioritet deležnikov in jim daje pomembno povratno informacijo o doseganju posameznih ciljev, ki jih je težko popisati z golimi številkami, ter o primernosti teh ciljev. Po drugi strani deležniki s poročilom o družbeni odgovornosti pridobijo celostno, zanesljivo informacijo o delovanju organizacije, ki takšno poročilo pripravi in objavi. Lahko rečemo, da predstavlja orodje poslovne odličnosti neprofitnih organizacij.

Ob številnih prednostih, ki jih poročanje družbene odgovornosti prinaša menedžmentu organizacij, obstajajo tudi številno **ovire in nevarnosti samega procesa**, ki se lahko izkažejo za slabost tega orodja, ki tako postane le še eno izmed orodij odnosov z javnostmi ali marketinga. Kljub multidisciplinarnosti in fleksibilnosti postopka sta zaradi odsotnosti splošno uveljavljenih standardov, ki bi začrtali okvire izvajanja postopka, kvaliteta in kredibilnost poročila o družbeni odgovornosti v veliki meri odvisni predvsem od truda organizacije ter angažiranja in znanja snovalcev poročila.

Tabela 5.1: **Prednosti in nevarnosti poročanja družbene odgovornosti**

PREDNOSTI	SLABOSTI, TEŽAVE
Omogoča izostritev definicije poslanstva organizacije in opredelitev njenega fokusa.	Zahteva določen čas in dodatne organizacijske napore za izvedbo procesa.
Zagotavlja odgovornost napram vsem glavnim skupinam deležnikov.	Zahteva dodatne finančne vire.
Zagotavlja uporaben okvir za vse aktivnosti organizacije.	Deležnike je treba prepričati v vrednost postopka in pridobiti njihovo angažiranost.
Zagotavlja vero v mehkejše rezultate.	Doseči je treba tudi druge skupine, ki so lahko potencialni deležniki.
Omogoča merjenje oziroma oceno percepcije učinka organizacije na družbo.	Nevarnost, da vse skupaj postane dodatna papirologija.
Omogoča integracijo z drugimi postopki evalviranja in revidiranja.	Nevarnost manipulacije z mnenji deležnikov.
V delovanje organizacije vključuje vse deležnike.	Vse večja profesionalizacija in teoretiziranje lahko postopek samo še bolj zaplete in oteži.
Je fleksibilen in prilagodljiv proces.	Splošno sprejetih standardov ni.
Pospešuje pošteno podporo znotraj in zunaj organizacije.	Zahteve glede usposobljenosti osebja, ki izvaja postopek, še niso dorečene.
Vzpodbuja konsistentnost.	

Vir: Pearce, 2001a: 10

Poročilo o družbeni odgovornosti neprofitne organizacije je bolj uporabno, kredibilno in bolj zadovoljuje pričakovanja deležnikov, kadar ima strnjeno in osredotočeno formo, dokumentira napredek in dosežke dela organizacije, vsebuje priporočila za izboljšanje delovanja oziroma posameznih aktivnosti in vključuje mnenja vseh pomembnih deležnikov (Thayer in Fine, 2000).

Zadek, Pruzan in Evans (v Hess, 2001: 316) so skozi delo v različnih inštitutih in organizacijah, ki promovirajo in razvijajo poročanje družbene odgovornosti, opredelili **osem temeljnih načel, na podlagi katerih se lahko ocenjuje kvaliteto poročila o družbeni odgovornosti**: (1) inkluzivnost, (2) primerljivost, (3) celostnost, (4) evolucija, (5) politike in sistemi menedžmenta, (6) objava oziroma razkritje, (7) eksterna overitev, (8) nenehen napredek.

Ta načela se osredotočajo na proces priprave poročila in ne le na navajanje informacij, ki naj bi jih poročilo vključevalo. To ne pomeni, da je vsebina poročila nepomembna, temveč, da je za izboljšanje delovanja pomemben predvsem proces zbiranja in pregleda informacij o družbenem delovanju organizacije, v dialogu s ključnimi deležniki.

»Proces poročanja družbene odgovornosti mora organizaciji omogočiti boljše razumevanje zahtev njenih ključnih deležnikov in zahteva od nje, da se skozi dialog z deležniki in na podlagi preteklih izkušenj v tem procesu nenehno uči« (Hess, 2001: 316).

5.5 Kritike poročanja družbene odgovornosti

Podobno kot že sam koncept družbene odgovornosti tudi poročanje družbene odgovornosti nekateri avtorji kritizirajo. Najbolj ostri kritiki trdijo, da je nesmiselno, spet drugi pa niso zadovoljni z njegovim razvojem. Kritike letijo predvsem na parcialnost poročanja, sumljive motive za poročanje, pomanjkanje splošno sprejetih standardov, slabo kvaliteto revidiranja poročil in prostovoljnost pristopa, ki ne deluje (Krašovec, 2003: 31-32).

Slapničarjeva meni, da kljub porastu družbenih poročil, kakovost le-teh v zadnjih tridesetih letih ni kaj dosti napredovala. Govori o **petih težavah**, ki pestijo poročanje družbene odgovornosti (v Vozel, 2004):

1. Podjetja težijo k razkrivanju pozitivnih in prikrivanju negativnih učinkov, posledica tega je pristranskost poročanja.
2. Poročanje pogosto deluje kot »prefinjeno piarovstvo«, ki temelji na neokusnem in pretiranem hvaljenju in nima nobene veze z resnično skrbjo za družbo in okolje.
3. Poročanje ni povezano in usklajeno s spremembami v notranjih poslovnih procesih, ki edine vodijo do spremenjenega vodenja podjetij.
4. Dokazi o vzročni povezanosti med ekonomsko uspešnostjo, družbeno odgovornim ravnanjem in poročanjem o njem so pomanjkljivi in nezadostni.
5. Poročanje o družbeni odgovornosti se je razpaslo tudi na račun svetovalcev in revizorjev, saj predstavlja donosno nišo na naraščajočem trgu revidiranja, ob tem pa se pod vprašaj postavlja primernost namena samega procesa.

Ali kot menita Gregorič in Debeljak: »Motiv poročanja o družbeni odgovornosti je mnogo manj v legitimiziranju obstoja podjetja ali informiranju različnih interesnih skupin, kot je v poskusu menedžerjev, da ohranijo svoj primat z manipulacijo pogleda družbe na podjetje« (v Vozel, 2004).

6. RAZLIČNI TEORETIČNI PRISTOPI K POROČANJU DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Za širše, celostno in bolj poglobljeno raziskovanje samega procesa in razvijanje primerne dominantne teorije je potreben interdisciplinaren pristop, ki vključuje ključne ideje tako prakse kot različnih poslovnih ved, ki proces obravnavajo, tudi tistih, ki proces kritizirajo. V nadaljevanju bom osvetlila nekatere od pristopov in perspektiv k preučevanju poročanja družbene odgovornosti, pri čemer se bom osredotočila na strateški menedžment, upravljanje odnosov z deležniki, upravljanje ugleda in zaupanja.

Kot že rečeno proces poročanja družbene odgovornosti organizaciji omogoča:

1. pripravo poročila o družbeni **odgovornosti za izboljšanje organizacijskega delovanja in odnosov z deležniki, posredno pa izboljšanje strategije menedžmenta organizacije** (pregled in ocena ciljev, vrednot, aktivnosti, identifikacija deležnikov, določitev indikatorjev za oceno uspešnosti delovanja in kvalitete odnosov);
2. pregled oziroma revizijo poročila o družbeni odgovornosti **z aktivnim vključevanjem pomembnih deležnikov, kar omogoča vzpostavitev recipročnih, dolgoročnih odnosov z deležniki in vzpostavlja zaupanje** (uporaba različnih metod za vzpostavitev dialoga z deležniki);
3. **poročanje oziroma komuniciranje družbene odgovornosti organizacije javnosti, kar gradi ugled organizacije** (objava poročila o družbeni odgovornosti oziroma povzetka poročila v različnih medijih) (Pearce, 2001a).

6.1 Poročanje družbene odgovornosti skozi perspektivo strateškega menedžmenta

Bistvo poročanja družbene odgovornosti je poročanje o tem, kar počnemo, in upoštevanje mnenj drugih o našem delu, da bo prihodnje delovanje še bolj učinkovito in usmerjeno k zastavljenim ciljem (Pearce, 2001a).

Družbena odgovornost oziroma družbena in etična vprašanja zavzemajo v strateškem menedžmentu vedno bolj pomembno mesto. Organizacije razvijajo različne tehnike in orodja za ocenjevanje in poročanje »nefinančnih« vidikov njihovega delovanja. Nekatere nastajajo kot posledica zunanjih zahtev (zakonodaja, zahteve s strani lobistov, skupin pritiska...), spet druge kot posledica iniciativ organizacije same (ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, strank ipd.). Lahko gre le za tehnike, ki zagotavljajo oceno delovanja z namenom izboljšanja procesa odločanja pri menedžeriranju organizacije in ne vključujejo širše komuniciranje družbene

odgovornosti. Prava družbena poročila zagotavljajo informiranje širše javnosti in so namenjena tudi distribuciji izven organizacije.

Carroll (2000) poročanje družbene odgovornosti uvršča v fazo strateške kontrole in pravi, »da je strateško načrtovanje nepopolno brez kontrole, ki zagotavlja, da se aktivnosti izvajajo v skladu s strateškim načrtom« (Carroll, 2000: 598). Zanj je poročanje¹⁴ družbene odgovornosti tehnika, ki vključuje identifikacijo, merjenje, spremljanje in evalvacijo širše družbene odgovornosti organizacije in omogoča primerjavo organizacijskega delovanja glede na širše družbene cilje in družbeno usmerjene programe organizacije. Je integralen del procesa strateškega menedžmenta, ki z redno uporabo in izboljšavo lahko izboljša organizacijsko družbeno delovanje in vzpodbuja kredibilnost poslovanja v očeh javnosti.

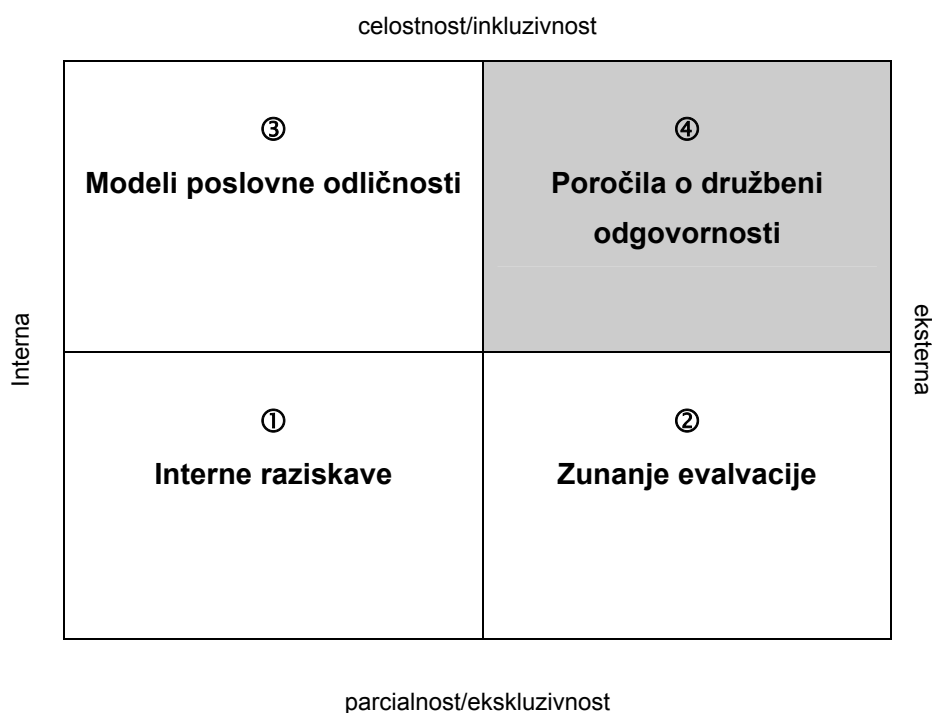
Wilson (2004) klasificira **različne pristope k merjenju poslovne uspešnosti organizacij na podlagi dveh kriterijev:**

1. Stopnja, ki izraža možnost dostopa do informacij, ki so zbrane, in analiziranje
(Ali gre za podatke, ki so zbrani le z namenom podpore procesu odločanja? Kako so v postopek zbiranja vključeni deležniki? Katere informacije so objavljene in dostopne širši javnosti?)
2. Stopnja, ki izraža razumljivost in inkluzivnost procesa
(Katere informacije so bile zbrane in obdelane? Se podatki nanašajo le na določeno aktivnost ali poskušajo zajeti celostni učinek organizacije?)

Rezultat te klasifikacije je matrika orodij merjenja poslovne uspešnosti, ki poročila o družbeni odgovornosti uvršča med najbolj celovita orodja merjenja poslovne uspešnosti.

¹⁴ Carroll (2000) govori tako o računovodstvu, reviziji in poročanju družbene odgovornosti in pravi, da so si definicije pojmov zelo podobne, poleg tega pa meni, da je najbolj nevtrarno poimenovanje procesa »poročanje družbene odgovornosti« oziroma »poročanje o družbenem delovanju organizacije« (corporate social performance reporting).

Slika 6.1: **Matrika orodij merjenja poslovne uspešnosti**



Vir: Wilson, 2004

Pravo poročilo o družbeni odgovornosti vključuje vse aspekte delovanja organizacije, oceno celostnega učinka organizacije, mnenja različnih skupin deležnikov in je dostopno širši javnosti. Pri tem Willson izpostavlja dodaten kriterij, ki v matriki ni zajet, je pa za celostnost in kvaliteto procesa pomemben, t.j. način zbiranja in uporabe informacij, ki mora potekati v dialogu z deležniki in z namenom nenehnega izboljševanja menedžiranja organizacije.

Kot pravi Ašanin Gole (1999) sta za strateški menedžment ključnega pomena okolje in poslanstvo organizacije oziroma njegovo uresničevanje, saj »niti ena organizacija ne uresničuje svojega obstoja, če ne izpolnjuje svojega poslanstva. Podjetja imajo vgrajen mehanizem za merjenje uresničevanja svojega poslanstva, če ne drugače, pa z negativnega stališča: s profitom« (Ašanin Gole, 1999: 545). Z vidika menedžmenta neprofitnih organizacij to pomeni, da neizpolnjevanje njihovega poslanstva oziroma nedoseganje zastavljenih ciljev pomeni izpad finančnih sredstev, ki jih potrebuje za normalno delovanje in razvoj.

Organizacija, ki uspešno rešuje svoje probleme z okoljem, dobi iz odnosa s svojimi deležniki prednosti s tem, ko ji le-ti dajejo podporo. Proces poročanja družbene odgovornosti omogoča organizaciji, da ocenjuje doseganje zastavljenih ciljev in izpolnjevanje svojega poslanstva v dialogu s pomembnimi deležniki.

»Vsaka organizacija, ki dobro odgovori na pritiske svojih »konstituentov«, ima večjo verjetnost, da dobi njihovo podporo, saj nenehno tekmujejo za omejeno javno podporo« (Verčič in Gruning,

1995 v Ašanin Gole, 1999: 545). Če to prevedemo v jezik neprofitnih organizacij, lahko rečemo, da ima vsaka **neprofitna organizacija, ki dobro izpolnjuje svoje poslanstvo in uspešno zadovoljuje potrebe in želje svojih deležnikov** (vlagateljev, strank, uporabnikov, zaposlenih, volonterjev, skupnosti, partnerjev ...) **večjo verjetnost, da dobi njihovo podporo, ki je omejena** (predvsem v primeru vlagateljev in tudi volonterjev).

Tudi v primeru, da organizacija svojega strateškega načrta ne uspe realizirati, je za strateški menedžment in vse ostale deležnike koristen celoten proces priprave poročila o družbeni odgovornosti. Če torej za kritike družbene odgovornosti in samega procesa poročanje družbene odgovornosti nima prave vrednosti, tudi v primeru neprofitnih organizacij, je za organizacije koristen že zato, ker jim pomaga določiti, kaj so, zakaj obstajajo, jim ponuja odgovor na to, kako uresničujejo svoje cilje in kam gredo naprej. In kar je še pomembnejše, da vse to počnejo v dialogu s ključnimi deležniki!

Pearce (2001a) pravi, da **proces poročanja družbene odgovornosti neprofitnim organizacijam omogoča:**

- pregled organizacijskih ciljev,
- preučitev aktivnosti,
- določitev pričakovanih rezultatov in indikatorjev uspešnosti,
- modifikacijo organizacijskih praks,
- identifikacijo potreb po usposabljanju in razvoju,
- kontrolo sistema spremljanja,
- pregled vključevanja deležnikov,
- vzdrževanje takšnega ravnotežja med tržno usmerjenim delovanjem in družbeno koristnim delovanjem, da omogoča stabilnost delovanja.

Tudi NEF (New Economic Foundation) in SustainAbility, dve vodilni iniciativi na področju uvajanja in razvijanja poročanja družbene odgovornosti, promovirata poročanje družbene odgovornosti kot učinkovito in ekonomično orodje, ki organizaciji omogoča zagotavljanje kvalitete, doseganje družbene odgovornosti, strateško planiranje in podporo pri procesu odločanja in vodenja organizacije (Owen in ostali, 2000).

Poročanje družbene odgovornosti v luči strateškega menedžmenta organizaciji omogoča proaktivno delovanje skozi nenehno izboljševanje delovanja in področij dela ter usklajevanje različnih pričakovanih ključnih deležnikov.

Kritiki poročanja družbene odgovornosti pogosto omenjajo »menedžerski oportunistem« (Swift, 2001). Menedžerji namreč pogosto zbirajo in objavljajo le tiste podatke, ki vzdržujejo ugled organizacije, s čimer znižujejo stopnjo transparentnosti organizacijskega delovanja in družbene odgovornosti, v sam proces pa vključujejo le peščico deležnikov oziroma le parcialna mnenja. V tem primeru seveda ne moremo govoriti o poročanju družbene odgovornosti. V

Wilsonovi matriki takšna poročila ne sodijo v četrti kvadrant, temveč v najboljšem primeru predstavljajo model poslovne odličnosti.

6.2 Poročanje družbene odgovornosti kot orodje upravljanja odnosov z deležniki

Poročilo o družbeni odgovornosti ocenjuje delovanje organizacije z vidika deležnikov. Ti so ponavadi opredeljeni kot vsaka oseba ali skupina, na katero organizacija vpliva s svojim delovanjem in obratno. Toda, ali so deležniki res samo ljudje? Organizacije imajo navsezadnje tudi velik vpliv na naravno okolje (Pearce, 2001a).

Poročanje družbene odgovornosti ni le uporabno orodje menedžiranja organizacij, ampak organizaciji omogoča tudi večjo transparentnost delovanja in zagotavljanje večje stopnje odgovornosti deležnikom (Gonnella, 1998 v Owen in ostali, 2000). Vključevanje deležnikov v pripravo poročila o družbeni odgovornosti je za poročanje družbene odgovornosti ključnega pomena. Upoštevanje mnenj različnih deležnikov omogoča organizaciji boljšo uspešnost na dolgi rok in predvsem ugotavljanje usklajenosti ter konsistentnosti ekonomskih in družbenih ciljev organizacije.

Skozi proces poročanja družbene odgovornosti organizacija vzpostavlja dialog s pomembnimi deležniki in dviguje stopnjo njihove vpletenosti v delovanje organizacije. Dialog z deležniki organizaciji omogoča tako razumevanje njihovih mnenj kot tudi ugotavljanje, na osnovi česa so ta mnenja oblikovana (Hess, 2001: 319).

Komunikacija z deležniki mora za kvaliteto procesa biti dvosmerna in ciklična. Anketiranje, izvedeno med pomembnimi deležniki, predstavlja le eno izmed metod za vključevanje deležnikov, za celostnost procesa pa je treba uporabiti tudi druge metode vključevanja deležnikov (npr. intervju, fokusne skupine, delavnice, redna srečanja z deležniki ipd.).

Pearce (2001a: 31-32) meni, da ni nobene nove magične metode, ki bi omogočila vzpostavljanje dialoga z deležniki. **Vključevanje deležnikov se zagotavlja z že uveljavljenimi metodami trženjskega raziskovanja, družboslovnega raziskovanja in drugimi participativnimi metodami.** Vsak snovalec družbenega poročila izbere najbolj primerno metodo, ki bo v njegovem primeru najbolj učinkovita in bo omogočila čim večjo stopnjo vpletenosti in konstruktiven dialog s posamezno skupino deležnikov. **Metode, ki vključujejo deležnike v proces, omogočajo organizaciji boljše razumevanje njihovih interesov in mnenj ter izboljšujejo njihovo razumevanje delovanja organizacije.** Vključevanje deležnikov izboljšuje tudi kredibilnost samega procesa (Fine in ostali, 2000 v Thayer in Fine, 2001: 107). Velikokrat imajo ključni deležniki organizacije nasprotujoča si pričakovanja in interese, kar mora organizacija pri pripravi

poročila o družbeni odgovornosti upoštevati. Skozi proces poročanja družbene odgovornosti se deležnikom ne omogoči le boljše razumevanje organizacije, temveč tudi boljše razumevanje organizacijskih odnosov z drugimi skupinami deležnikov in njihovih perspektiv. To omogoča izboljšanje procesa odločanja in daje deležnikom občutek procedure nepristranskosti (Hess, 2001: 319).

Za razlago pomembnosti dialoga in participacije deležnikov pri pripravi poročila o družbeni odgovornosti je primeren tudi **model ko-orientacije**, ki izpostavlja vlogo dvosmerne simetrične komunikacije za doseganje razumevanja pri postavljanju ciljev, ocenjevanju učinkov komunikacije in delovanja organizacije ipd. Temeljna ideja ko-orientacije pravi, da imata organizacija in njeni deležniki bodisi pravilne bodisi napačne predstave drug o drugem, kar pomeni, da lahko pravilno ali napačno razumeva motive, vrednote in dejanja drug drugega (Clark, 2000). Večja stopnja konsenza med organizacijo in njenimi deležniki gradi boljše odnose med njimi ter omogoča lažje in boljše upravljanje organizacije, še posebej v primeru neprofitnih organizacij, kjer mora menedžer uspešno krmariti med interesi številnih deležnikov.

Poleg tega obstajajo boljši pogoji za uvajanje sprememb v situaciji, kjer sta vpletenost v proces in stopnja strinjanja večji. Ali kot pravita Dozier in Ehling (v Clark 2000), simetrični, strateško načrtovani (komunikacijski) programi dosegajo pozitivne kognitivne učinke predvsem na dolgi rok. Trajne spremembe v vedenju se lahko pojavijo z uporabo komunikacijskih metod, ki omogočajo visoko stopnjo vpletenosti, kar stimulira razmišljanje in omogoča trajno spremembo stališč.

Dozier in Ehling (v Bronn in Broon, 2003: 296) opredeljujeta **štiri stopnje ko-orientacije**:

1. *pravi konsenz* (organizacije in deležniki se strinjajo o določeni zadevi),
2. *dissenz* (organizacije in deležniki se ne strinjajo o določeni zadevi),
3. *napačni konsenz* (organizacija misli, da se deležniki strinjajo z njo o neki zadevi, čeprav se deležniki ne strinjajo in obratno oziroma tako organizacija kot deležniki mislijo, da se strinjajo o neki zadevi, a se v resnici ne strinjajo).
4. *napačen konflikt* (organizacije in deležniki mislijo, da se ne strinjajo o neki zadevi, čeprav se v resnici strinjajo).

V situaciji, kjer so interesi in želje deležnikov zelo različni, je težko doseči konsenz, zato namen komunikacije z deležniki ni doseganje le-tega, temveč zagotavljanje boljšega razumevanja deležnikov, prepoznanje ključnih tem, z vzpostavljanjem dialoga, refleksije, poizvedovanja in zagovora. To omogoča učenje vseh vpletenih in na dolgi rok izboljšuje kvaliteto interakcij oziroma odnosov (Bronn in Broon, 2003). Bistvo poročanja družbene odgovornosti je v zagotavljanju zadostnih, točnih, razumljivih in ažurnih informacij, ki so pomembne za deležnike. Če imajo deležniki dostop do teh informacij, pa nanje ne odreagirajo, potem lahko njihovo inertnost interpretiramo kot »informiran konsenz« (Cohen, 1995 v Swift, 2001).

Instrumentalna teorija deležnikov govori o tem, da so **organizacije, ki izboljšajo odnose s ključnimi deležniki, tudi bolj dobičkonosne, finančno bolj uspešne**. Za to trditev obstaja vedno več empiričnih dokazov. Prav tako poročanje družbene odgovornosti organizaciji pomaga pri boljšem razumevanju »trga moralnosti«, kar je ključno pri izogibanju negativnih situacij in spodbujanju pozitivnih reakcij trga (Hess, 2001: 313). Ali kot pravi Willimansova: »Današnje družbeno vprašanje lahko jutri postane finančno vprašanje« (Willmans v Hess, 2001: 313).

6.3 Poročanje družbene odgovornosti za doseganje zaupanja

»Zaupanje pomeni pripravljenost organizacije, ki izvira iz organizacijske kulture in njenega komuniciranja v odnosih in transakcijah ter predpostavlja določeno ranljivost organizacije v njenem prepričanju, da je drug posameznik, skupina, organizacija kompetentna, odprta, poštena, zanesljiva in deluje v skladu s sprejetimi normami in vrednotami« (Shockley -Zalaback, 2000: 7).

Ekonomska teorija govori o **zaupanju kot bistvu vseh transakcij med posameznikom in organizacijskimi akterji**. Sociologi in socialni psihologi menijo, da pomanjkanje zaupanja otežuje vsakdanje življenje. V literaturi različne vede zaupanje opredeljujejo kot »prepričanje, da druga stran ne bo izkoristila dobrih namenov«, »prepričanje določene entitete, da se lahko zanese na besede, obljube, verbalne ali pisne izjave druge entitete«, »pričakovanje, da bo objekt zaupanja ravnal v skladu z vnaprej določenim načinom«. Novejše definicije zaupanja vključujejo »tveganje določene strani, da je ranljiva« oziroma »prepričanje v drugo stran in pripravljenost, da se ji odpremo«. Simmels pravi, da zaupanje omogoča vzdrževanje odnosa brez nenehnega dokazovanja legitimnosti udeležencev odnosa (v Ammeter in ostali, 2004).

Verčič in Gruning (v Gruning in Huang, 1999: 660) menita, da **zaupanje javnosti organizacijam omogoča njihov obstoj**. Fukuyama (1995 v Chami in Fullenkamp, 2002: 1785) pravi, da **zaupanje izboljšuje delovanje vseh organizacij v družbi. Zaupanje je pomembno orodje za dvig učinkovitosti, zniževanje stroškov in izboljšanje odgovornosti** (Chami in Fullenkamp, 2002).

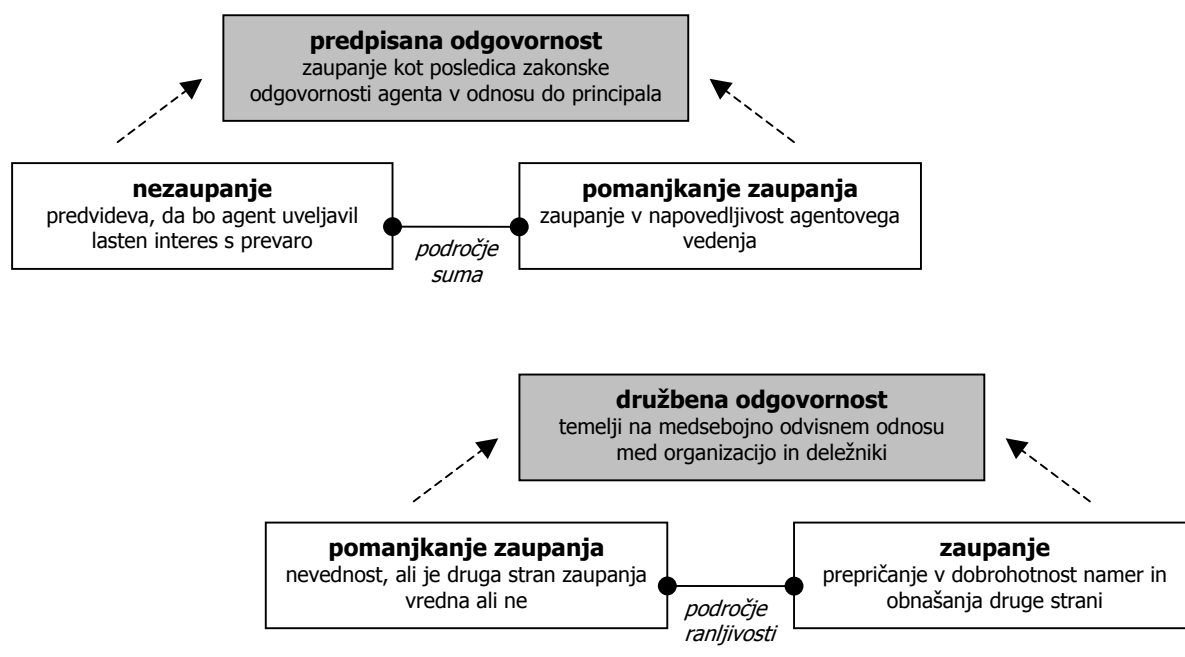
Gray (1997) zaupanje opredeljuje kot **vero v dobro voljo druge strani, ki temelji na ugledu, dialogu in izkušnjah. Meni, da družbena odgovornost, ki nastaja v dialogu in odnosu z vsemi vpletenimi, ne more biti nekaj, kar se nekomu vsili oziroma naloži, ampak temelji na zaupanju**. To je zanj mehka oblika odgovornosti. Gray (Gray in ostali v Swift, 2001: 17) kot bistvo odgovornosti izpostavlja zagotavljanje in objavo informacij v odnosu med dvema subjektoma, kjer tisti, ki odgovarja, poroča o svojem delovanju tistemu, ki ga to delovanje zadeva. Družbeno odgovornost definira kot odnos med principalom in agentom, v katerem je principal tisti, ki je odgovoren, in agent tisti, ki ga odgovornost naslavlja. Ta definicija ima korenine v ekonomski

teoriji organizacij, ki predpostavlja, da so agenti po naravi oportunistični, če se nad njimi ne izvaja kontrola, bodisi na podlagi regulativ bodisi v obliki družbene kontrole (Gray in ostali, 1987).

Gruning in Huang (1999) med ključne lastnosti, ki predstavljajo kvaliteto odnosov med organizacijo in javnostjo, prištevata zaupanje, vzajemni nadzor, pripadnost odnosu in zadovoljstvo z odnosom. Številne raziskave so celo pokazale visoko medsebojno povezanost med temi štirimi lastnostmi odnosa.

Kot nasprotje menedžerskega oportunitizma se pogosto navaja vzpostavitev takšnih odnosov z deležniki, ki temeljijo na zaupanju. Swiftova (2001) svojo idejo o pravi družbeni odgovornosti, ki temelji na zaupanju in ni le ceremonialna oziroma vsiljena z zakonom, razvije skozi t.i. **idejo o razdeljenem kontinuumu zaupanja, ki ga sestavljajo nezaupanje, pomanjkanje zaupanja in zaupanje**. Pravo zaupanje je tisto, ki temelji na prosti volji organizacije, da zaščiti interese deležnikov. Organizacija lahko zaupanje vzpostavlja in ohranja le v odnosu s svojimi deležniki, pri čemer je v skladu z družbeno odgovornostjo moralno zavezana, da to počne na pošten in etičen način, upoštevajoč interese vseh pomembnih deležnikov. Takšno zaupanje omogoča grajenje dolgoročnih odnosov med organizacijo in njenimi deležniki. Odnosi, ki temeljijo na zaupanju in niso vzpostavljeni na račun zunanje, vsiljene kontrole, predpostavljajo določeno stopnjo tveganja oziroma ranljivosti vpletenih. Poleg tega velja, da je v odnosu, kjer obstaja zaupanje med organizacijo in deležniki, poročanje organizacije bolj točno, relevantno in celostno, kot v odnosu, kjer pravega zaupanja ni oziroma je vsiljeno z družbeno kontrolo.

Slika 6.2: **Razdeljeni kontinuum zaupanja v organizacijsko-deležniškem odnosu**



Vir: Swift, 2001: 22

Poročanje družbene odgovornosti mora biti, kot pravi Lehman (v Owen in ostali, 2000: 96), moralni diskurz med organizacijo in njenimi deležniki in ne le ceremonialno organizacijsko komuniciranje o izpolnjevanju družbeni odgovornosti.

Zaupanje je temeljnega pomena za vzdrževanje odnosa z deležniki, sumničavost oziroma pomanjkanje zaupanja pa pomeni strup za razvoj odnosa (Gruning in Huang, 1999). Za situacijo, kjer je zaupanje že vzpostavljeno, velja, da lahko zaupanje nadomesti pravo odgovornost. V situaciji, kjer zaupanja ni, pa s komuniciranjem odgovornosti zaupanje vzpostavimo (Ammeter in ostali, 2004: 62).

Organizacijski odnosi z deležniki se vedno bolj razvijajo v smeri iz »zaupanja nam« v smeri »povej nam« in »pokaži nam« kulture, ki predvideva aktivno vključevanje deležnikov v delovanje organizacije. Deležniki lahko zaupajo organizaciji, na osnovi njihovih izkušenj z organizacijo in na podlagi informacij, ki jih organizacija komunicira prek različnih metod v procesu poročanja družbene odgovornosti; prek fokusnih skupin, intervjujev, srečanj, raziskav, objav poročil o družbeni odgovornosti (Swift, 2001).

Neodvisna potrditev oziroma overitev poročila o družbeni odgovornosti zagotavlja in povečuje zaupanje v njegovo vsebino (Hess, 2001: 325). »Kredibilnosti poročila o družbeni odgovornosti ne zagotavljajo le profesionalizem, točnost in tehnična kompetentnost. Pomembna je tudi legitimnost. To organizacije civilne družbe in neprofitne organizacije zagotavljajo lažje kot profitni sektor, vsaj dokler je stopnja zaupanja v njihovo delo visoka« (Owen in ostali, 2000: 93). ISEA¹⁵ v svojih standardih poročanja družbene odgovornosti pravi, da je namen družbene revizije, da daje kredibilnost poročilu o družbeni odgovornosti in pri tem upošteva interese glavnih deležnikov pri pripravi poročila (Owen in ostali, 2000: 96).

Zaupanje deležnikov si mora organizacija pridobiti in se oblikuje kot posledica zaupanja vrednega delovanja. Eden od rezultatov takšnega delovanja je ugled.

6.4 Poročanje družbene odgovornosti kot orodje upravljanja z ugledom

»Imidž je realnost. Je rezultat naših dejanj. Če je imidž napačen in delovanje dobro, je krivda naša, ker smo slabi komunikatorji. Če je imidž resničen in odraža slabo delovanje, je krivda naša, ker smo slabi menedžerji. Če ne poznamo svojega imidža, ne moremo ne komunicirati ne menedžerirati« (Bernstein v Lewis, 2003: 364).

¹⁵ Institute for Social and Ethical Accounting

V informacijski dobi je dostop deležnikov do informacij bistveno lažji kot kadarkoli prej. Večja dostopnost informacij se odraža v vse večji preglednosti in nadzoru nad delovanjem organizacij. Kljub temu, da imajo organizacije včasih pomisleke glede razkritja negativnih informacij, za današnje organizacijsko okolje velja, da je skoraj vsaka taka informacija slej kot prej odkrita s strani javnosti. V takem okolju **poštenost in proaktivnost razkrivanja informacij predstavljata prednost organizacije, kajti omogočata ji, da deležnikom pojasni vzroke za takšno delovanje in njegove posledice ter s tem obvaruje svoj ugled** (Hess, 2001: 312-313).

Pojav bolj osveščene in zahtevne javnosti je okreplil zavedanje, da mora organizacija, ki želi privabiti najboljše kadre, uspešno zbirati sredstva, postati dober državljan, član skupnosti in partner, ki želi pridobiti in obdržati lojalne stranke, komunicirati na način, ki bo zavaroval njen ugled. To velja tudi za neprofitne organizacije.

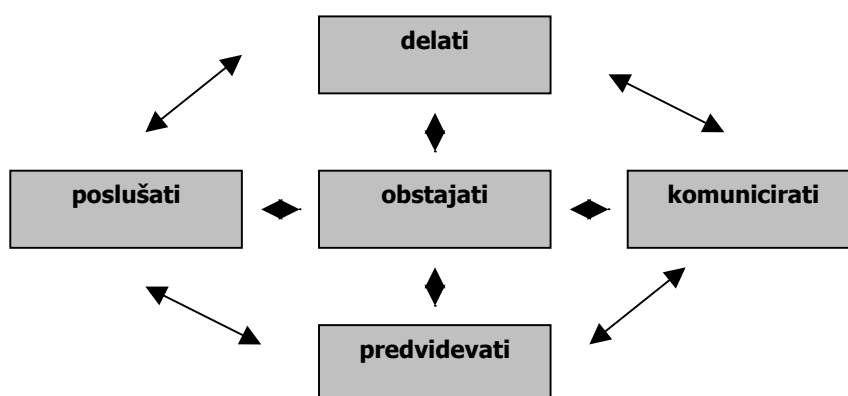
Ugled vpliva na poslovni izid, saj gradi konkurenčno prednost organizacije v očeh ključnih deležnikov **in hkrati služi za blažitev nepredvidenih reakcij** deležnikov v primeru pojava kontraverznih dogodkov (Fombrun in Rindova, 2000: 79).

Fombrun, eden vodilnih teoretikov ugleda, pravi, da **je uspešna komunikacija eden od glavnih načinov izgradnje ugleda**. Zanj je ugled agregat osebnih ocen deležnikov organizacije oziroma posnetek imidžev organizacije v očeh njenih deležnikov in tvori neoprijemljivo premoženje organizacije. Izhaja iz predpostavke, da **ugled izvira iz identitete korporacije in sposobnosti menedžmenta, da prepričajo svoje deležnike, da organizacija predstavlja odlično delovno okolje, zagotavlja kakovostne izdelke ali storitve, je vlaganje vanjo dobra investicija ter je dober državljan oziroma član lokalne skupnosti**. Tako je ugled delno odsev identitete, delno pa rezultat prepričevanja menedžmenta o odličnosti in sposobnosti organizacije, t.j. kreiranja imidžev pri deležnikih. Med **neotipljive dejavnike ugleda** uvršča **odgovornost, zaupanje, kredibilnost in zanesljivost** (Fombrun, 1996).

Uspešen program upravljanja ugleda se začne z natančnim razumevanjem pričakovanj deležnikov. Fombrun in Rindova v njuni razpravi o doseganju transparentnosti¹⁶ delovanja organizacije razvijeta model upravljanja ugleda.

¹⁶ Transparentnost definirata kot stanje, v katerem notranja identiteta organizacije pozitivno odraža pričakovanja ključnih deležnikov in prepričanje deležnikov o organizaciji, da organizacija izraža resnično notranjo identiteto. Primarni mehanizem za doseganje transparentnosti je ekspresivna, dvosmerna komunikacija organizacije z njenimi deležniki. Na takšen način dosežena transparentnost se odraža v zaupanju in predanosti deležnikov organizacije (Fombrun in Rindova, 2000:94-95).

Slika 6.3: Model upravljanja ugleda¹⁷



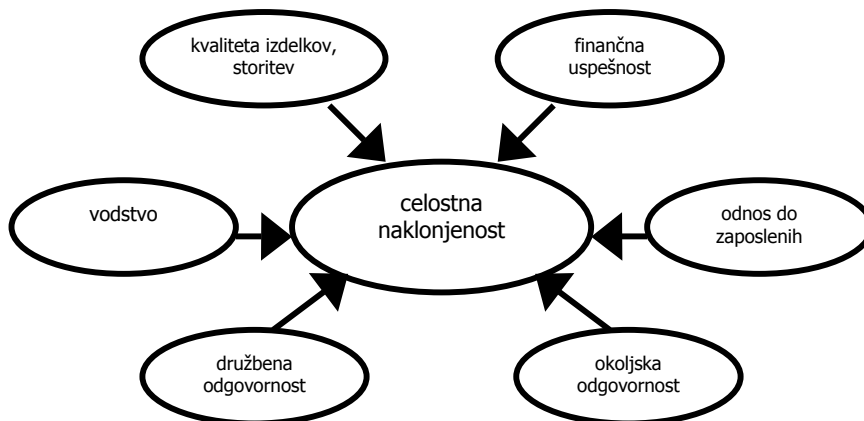
Vir: Fombrun in Rindova, 2000: 93

Prvo fazo v modelu poimenujeta »poslušanje« in predstavlja interakcijo z deležniki, ki organizaciji omogoči, da ugotovi standarde, na podlagi katerih jo ocenjujejo in vrednotijo udeleženci. Poleg tega v tej fazi ugotavlja stališča, mnenja itd. deležnikov, na osnovi katerih lahko opredeli jedro svojega delovanja, poslanstvo in okvire delovanje. To avtorja poimenujeta faza »bivanja«, v kateri organizacija prek zgodovine, kulture, strategij, ciljev, vrednot in opredelitev odnosov z deležniki odgovarja na vprašanja, kdo je in za kaj se zavzema. Naslednjo fazo predstavlja t.i. faza »predvidevanja«, ki govori o tem, kako fazo »poslušanja« in »bivanja« prevesti v delovanje; kako preiti v fazo, ki jo poimenujeta »delati«. Zadnja faza predstavlja faza »komuniciranja«, kjer skuša organizacija na dvosmeren način sporočiti svojo identiteto in način delovanja. Nenehno spremljanje pričakovanj deležnikov je torej ključno, saj zagotavlja, da rezultati delovanja oziroma uspešnost organizacije ni ogrožena s spreminjajočimi se pričakovanji deležnikov (Fombrun in Rindova, 2000: 93-95). Vse to organizaciji omogoča poročanje družbene odgovornosti, ki v tem primeru predstavlja enega od orodij upravljanja z ugledom.

Dowling (2001) ugled opredeljuje kot vrednote (zanesljivost, poštenost, odgovornost), ki so posledica korporativnega imidža. Le-ta predstavlja niz prepričanj in občutkov, ki jih ima posameznik o podjetju. **Poslanstvo in vizija organizacije tvorita dušo ugleda in predstavljata notranje temelje za izgradnjo imidža in ugleda.** Vizija sama po sebi nima velikega pomena, dobi ga šele, ko jo na primeren način organizacija komunicira. Organizacija lahko z vizijo pridobi predanost zaposlenih in naklonjenost zunanjih deležnikov, to pa se lahko odraža tudi v njeni uspešnosti.

¹⁷ Gre za model, ki sta ga avtorja razvila na primeru prakse upravljanja z ugledom v podjetju Shell.

Slika 6.4: Operacionalizacija ugleda - elementi ugleda po metodi MORI¹⁸



Vir: Lewis, 2003: 362

Družbena in etična odgovornost sta le dva od elementov ugleda. Njuna teža se v celotnem ugledu spreminja glede na skupino deležnikov. Kljub temu gre za posebna faktorja, saj za vsako skupino deležnikov pomenita pomemben in močan dejavnik celostnega ugleda. Predstavljata neke vrste zaščito pred nevarnostmi, ki jih prinaša globalizacija in globalna ekonomija.

Ugled organizacije se ne zgradi čez noč. Izgradnjo ugleda organizaciji omogočajo uspešnost delovanja glede na številne in ne le finančne indikatorje, dokazi o tem, da delamo boljše kot konkurenca, potrditev teh informacij z neodvisne strani, transparentnost delovanja, omogočanje vpogleda javnosti in navsezadnje komuniciranje vseh teh lastnosti in prednosti v dialogu z deležniki. **Dober ugled je tako zgrajen na uspešnosti, transparentnosti in zaupanju.** Uspešnost delovanja je nujna, transparentnost zagotavlja zaupanje, zaupanje pa gradi vrednost organizacije (Brady, 2002).

Poročanje družbene odgovornosti po eni strani res dviguje stroške delovanja neprofitnih organizacij, ki se že tako ali tako soočajo s pomanjkanjem sredstev oziroma nestabilnim financiranjem, po drugi strani pa omogoča, da se že vzpostavljene metode evalvacije in spremljanja delovanja neprofitne organizacije nadgradi v bolj pregledno celoto, ki v odnosu z deležniki poroča o družbeni odgovornosti organizacije širši javnosti. Jegers (2004) v svoji raziskavi o ekonomičnosti poročanja družbene odgovornosti navaja argument v prid procesa in pravi, da je **strošek izgube ugleda v primeru, ko javnost odkrije prevaro, proporcionalno višji kot strošek celostnega poročanja družbene odgovornosti.** Menedžerji neprofitnih

¹⁸ Market and Opinion Research International (MORI) je največja raziskovalna organizacije v VB, ki se ukvarja s študijo korporativnega imidža od leta 1969, ko je bila ustanovljena.

organizacij v situaciji manjše transparentnosti lažje poročajo neiskreno in navajajo netočne podatke, vendar s tem postavljajo na kocko ugled te organizacije. Poročilo o družbeni odgovornosti, ki vključuje mnenja pomembnih deležnikov, je revidirano s strani neodvisnega »družbenega« revizorja in komunicirano širši javnosti, to tveganje zagotovo zmanjšuje.

7. ŠTUDIJA PRIMERA: TRAIN 2000



7.1 Predstavitev Train 2000

Train 2000 je neprofitna organizacija¹⁹, ki je bila ustanovljena leta 1996 z namenom zagotavljanja različnih poslovnih podpornih storitev za ciljno skupino žensk. Izkušnje njenih ustanoviteljev so namreč pokazale, da so ženske slabše zastopane v podjetniškem sektorju kot tudi na trgu dela. Ustanovitev Train 2000 je omogočila razvoj celostne ponudbe različnih podpornih storitev za ženske, ki se odločajo za samozaposlitev oziroma že delujejo kot podjetnice.

Train 2000 nudi vsestranske storitve za podporo in spodbujanje podjetništva med ženskami. V organizaciji se zavedajo, da ženske potrebujejo fleksibilne in lažje dostopne podpirne storitve, ki upoštevajo posebnosti narave njihovega dela. Ženskam nudijo inovativne oblike svetovanja in programov usposabljanja, ki jim omogočajo osebni razvoj in razvoj samozavesti ter zagotavljajo podporo v začetni fazi oblikovanja in razvoja njihove poslovne ideje.

V okviru Programa POWER izvajajo različne oblike delavnic po vsej regiji Merseyside:

- ustanovitev in razvoj podjetij;
- osebno moč;
- ustanovitev in razvoj socialnih podjetij, kooperativ in podjetij skupnosti;
- svetovanje s področja zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja;
- usposabljanje s področja vodenja in razvoja;
- boljšo usposobljenost žensk v menedžmentu.

¹⁹ Po zakonih, ki veljajo v VB je registrirano kot socialno podjetje z neprofitno distribucijo dobička.

Pri tem bi izpostavila, da je slovenska zakonodaja, ki določa neprofitnost organizacij, bolj rigidna kot britanska. V Sloveniji delovanje neprofitnih organizacij trenutno urejajo le Zakon o ustanovah, Zakon o zavodih, Zakon o društvih, Zakon o zadrugah in posredno Zakon o položaju verskih skupnosti, kar pomeni, da aktualna zakonodaja med neprofitne organizacije prišteva le društva, ustanove in fundacije, zasebne zavode, zadruge in cerkvene organizacije oziroma verska združenja.

Strategija Vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami (2003) ugotavlja, da sedanji pravni in drugi pogoji neprofitnim organizacijam (sama strategija pravi, da se oznaki neprofitni in nevladni sektor v evropskem prostoru pogosto uporabljata kot sinonima) ne omogočajo razviti in uveljaviti vseh funkcij v družbi in našteva številna izhodišča, cilje in prednostne naloge, ki bi jih Vlada morala izvesti za izboljšanje položaja neprofitnega sektorja.

Program POWER pomembno prispeva k razvoju podjetništva žensk, saj udeleženkam med drugim omogoča tudi dostop do posebnega sklada za razvoj podjetništva žensk (POWER Loan Fund), ki ženskam v začetni fazi in v fazi razvoja poslovne ideje nudi posojila v višini do 5.000 funtov.

Train 2000 je v zadnjih osmih letih izvedla vrsto uspešnih programov, s pomočjo katerih je zagotovila svetovanje več kot 7000 ženskam, več kot 800 žensk je ustanovilo podjetje, prav tako pa je bilo vzpostavljenih več kot 1600 novih delovnih mest v območju Merseyside.

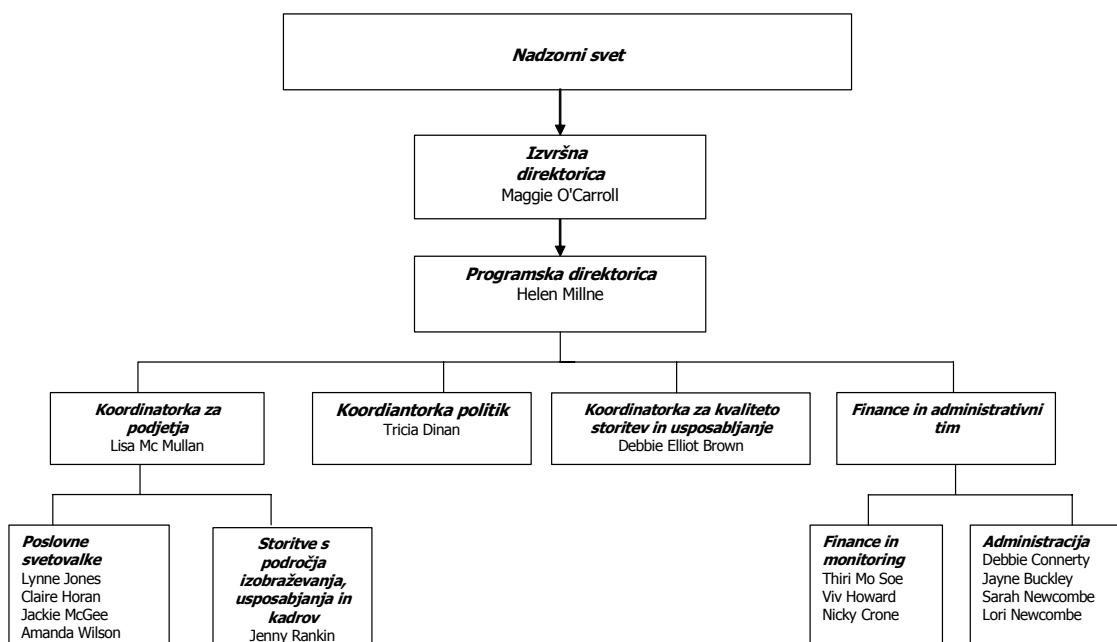
Poleg tega je uspešna tudi pri diseminaciji dobrih praks in uspešnih primerov podjetništva žensk prek sodelovanja pri oblikovanju strateškega okvira za podjetništvo žensk v VB in razvoju podpornih storitev. Tako so na primer pomagali pri razvoju mreže podjetnic in promotork podjetništva žensk (Women's Business Network NorthWest), ki spodbuja oblikovanje in trajnostni razvoj mreženja podjetnic v severozahodni regiji VB in zagotavlja razvoj neformalnega podpornega okolja ter oblikovanje socialnega kapitala, ki je v podjetništvu še kako pomemben.

Poleg svetovanja ženskam v okviru neprofitno usmerjenih aktivnosti programa POWER, Train 2000 nudi tudi svetovanje na trgu. Trženje svetovanja drugim organizacijam in posameznikom jim omogoča, da del sredstev za svoje delovanje zaslužijo na trgu in s tem tudi lažje izpolnjujejo svoje poslanstvo. Dohodki, ki jih organizacija ustvarja s svetovanjem, Train 2000 omogočajo trajnostni razvoj in zagotavljanje komplementarnih sredstev za izvajanje programa POWER.

Ponujajo svetovanje s področja evalvacije in spremljanja projektov, raziskav in razvoja, koordinacije EU projektov, razvoja podjetij skupnosti, podjetniškega svetovanja in usposabljanja, osebnostnega razvoja, razvoja človeških virov, financiranja oziroma dostopa do finančnih sredstev ipd.

Z razvojem novih storitev, rastjo organizacije in kadrovske širitvijo se je organizacija z namenom bolj učinkovitega menedžmenta vseh organizacijskih aktivnosti leta 2003 prestrukturirala.

Slika 7.1: Organizacijska struktura Train 2000



Vir: Train 2000, Social Accounting Report 2001-2003

Organizacijski tim je konec leta 2003 sestavljalo 15 zaposlenih in dva volunterja. V letu 2004 pa je število kadrov naraslo za skoraj 100%, tako da danes v okviru organizacije dela 30 ljudi.

»...Train 2000 zaposluje profesionalno ekipo, ki deluje v politično in družbeno dovzetnem okolju. Gre za neodvisno, partnerstvu naklonjeno organizacijo z ekipo, ki si deli odgovornost za izpolnjevanje potreb svojih klientov. Organizacija ima več kot povprečno število dobro kvalificiranega in izkušenega osebja, ki s prepričljivo razločnostjo opisuje organizacijo in svoje delo« (Investors in People Report, Train 2000).

7.1.1 Poslanstvo Train 2000

Train 2000 je inovativna organizacija, ki zagotavlja kvalitetne in inovativne storitve za podporo podjetništvu in zaposlovanju žensk ter vpliva na politike z namenom izboljšanja ekonomskega položaja žensk in drugih marginalnih skupin v družbi.

7.1.2 Vrednote Train 2000

- Biti inkluzivna organizacija s prepoznavanjem potreb posameznih žensk in predvsem zadovoljevanjem potreb deprivilegiranih in slabše zastopanih žensk.

- Biti inovativna organizacija z nenehnim izboljševanjem načinov dela in vključevanjem novih idej, informacij in metod v izvajanje storitev.
- Delovati v partnerstvu, v sodelovanju z drugimi v vzajemnih odnosih graditi zaupanje, razvijati skupno razumevanje in socialni kapital ter s tem povečevati koristnost svojih storitev.
- Prizadevati si za kvaliteto z uresničevanjem izboljšav in visokih standardov v okviru vseh organizacijskih aktivnosti in v organizacijskem okolju.

7.1.3 Organizacijski cilji Train 2000

1. Zagotavljati vrsto kvalitetnih in prilagojenih storitev v podporo razvoju podjetništva in spodbujanja zaposlovanja žensk v regiji Merseyside.
2. Vplivati na lokalne, regionalne in mednarodne politike ter prakse s področja ekonomskega razvoja žensk.
3. Zagotavljati trajnostni razvoj organizacije Train 2000.

7.1.4 Deležniki Train 2000

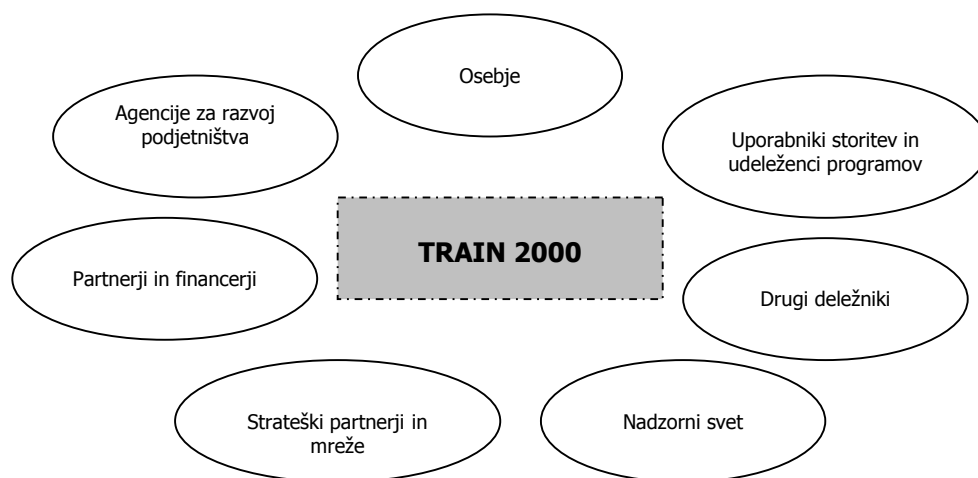
Train 2000 je ključne deležnike identificiral skozi proces poročanja družbene odgovornosti in seznam deležnikov v vseh treh poročevalskih obdobjih redno ažuriral.

V aktualnem poročilu, ki obravnava obdobje 2001-2003, so kot ključni deležniki navedeni sledeči:

1. Stranke oziroma udeleženci programa POWER, to so ženske, ki so bile vključene v ta program in v druge projekte, neposredno povezane s programom.
2. Partnerji in financerji programa POWER; ta skupina vključuje organizacije, ki sofinancirajo izvajanje programa bodisi finančno bodisi »in-kind«.
3. Agencije za podporo razvoja podjetništva, kamor se uvrščajo organizacije, ki strankam Train 2000 nudijo finančno podporo in pomoč.
4. Strateški partnerji, kamor sodijo organizacije, s katerimi Train 2000 sodeluje pri izvajanju svojih programov (predvsem skozi skupno promocijo) in lobiranju ter vplivanju na politike.
5. Mreže, v katere se Train 2000 vključuje z namenom prenosa dobrih praks in sodelovanja pri skupnih podvigih.
6. Osebe, to so zaposleni, volonterji in drugi posamezniki, ki sodelujejo pri izvajanju aktivnosti.
7. Nadzorni svet, ki ga sestavlja 9 članov prostovoljcev in 2 svetovalca.
8. Stanke svetovanja, kamor se uvrščajo organizacije iz sektorja socialne ekonomije ter javnega in zasebnega sektorja, ki so koristile svetovalne storitve Train 2000 na trgu po tržni ceni, in organizacije skupnosti, ki so bile deležne svetovanja po subvencionirani ceni ali brezplačno.

9. Drugi deležniki, kot npr. zunanji tutorji, organi različnih nagradnih natečajev, svetovalci specialisti, razna lokalna združenja in društva.

Slika 7.2: Zemljevid deležnikov Train 2000



Vir: Train 2000, Social Accounts 2000-2001

7.1.5 Financiranje Train 2000

Izvajanje nepridobitnih aktivnosti, ki se izvajajo v večini v okviru programa POWER, se financira:

- iz javnih virov na osnovi pogodb z lokalnimi oblastmi, s kandidiranjem za nacionalna in evropska sredstva (predvsem v okviru Evropskega socialnega sklada),
- iz zasebnih virov s sponzoriranjem in oblikovanjem t.i. javno-zasebnega partnerstva,
- s prodajo storitev (večinoma svetovanje) na trgu.

7.2 Poročanje družbene odgovornosti v Train 2000

V Train 2000 so do sedaj pripravili in objavili tri poročila o družbeni odgovornosti. Pri pripravi poročila uporabljajo t.i. »škotski model«, ki je bil razvit v okviru New Economic Foundation²⁰. Model temelji na šestih principih (Pearce, 2001a: 11):

1. *Multiperspektivnost, večstranskost* – vključuje izražanje interesov vseh ključnih skupin deležnikov;

²⁰ New Economic Foundation je nevladna organizacija, ki je razvila svoje metode za poročanje družbene odgovornosti. Svetuje podjetjem pri pripravi poročil o družbeni odgovornosti ter nastopa v vlogi neodvisnega družbenega revizorja. V devetdesetih je izvedla celo serijo pionirskih revizij družbene odgovornosti (npr. za Body Shop, Traidcraft, Ben&Jerry's).

2. *Celostnost in razumljivost* – poročanje o vseh vidikih delovanja organizacije;
3. *Cikličnost, rednost* – izdelava poročila o družbeni odgovornosti je stalna dejavnost organizacije in je vpeta v njeno organizacijsko kulturo;
4. *Primerljivost* – omogoča organizaciji, da primerja in ocenjuje svoje delo skozi čas na podlagi določenih indikatorjev in se primerja z organizacijami, ki imajo podobno poslanstvo in poročajo na enak oziroma podoben način;
5. *Overitev* – potrditev podatkov s strani neodvisnega in strokovnega revizorja;
6. *Razkritje podatkov* – objava in razkritje podatkov o delovanju organizacije vsem njenim deležnikom z namenom poročanja odgovornosti in zagotavljanja transparentnosti.

Train 2000 stremi k čim bolj celostnemu izvajanju procesa, ki bo zadovoljil vseh šest naštetih kriterijev in si prizadeva, da bi celotni proces čim bolj integrirala v organizacijsko delovanje.

Primarno jim to orodje omogoča preverjanje in potrditev organizacijskih vrednosti ter preverjanje učinka organizacijskih aktivnosti v okviru poslanstva organizacije. Poleg tega pravijo, da jim pomaga identificirati organizacijske priložnosti in uvajati inovacije v njihove storitve.

V organizaciji proces izvajajo prostovoljno, ker menijo, da kljub omejenim kadrovskim in finančnim virom ter dodatnemu delu, ki ga zahteva, koristi in omogoča boljši razvoj organizacije ter služi kot dobro orodje za komuniciranje z različnimi skupinami deležnikov o družbeno dodani vrednosti, ki jo organizacija ustvarja. Poleg poročila o družbeni odgovornosti pripravljajo še celo vrsto drugih poročil za različne deležnike, predvsem na podlagi zahtev njihovih financerjev. Ta poročila jim služijo kot osnova za pripravo poročila o družbeni odgovornosti in so pogosto priložena k poročilu.

7.2.1 Metodologija

Pri pripravi zadnjega poročila za obdobje 2001-2003 je v vseh fazah njegove priprave sodeloval celoten organizacijski tim; in sicer, z zbiranjem podatkov in ocen s strani klientov in uporabnikov storitev, s sodelovanjem v konzultacijah z različnimi deležniki, pri analizi podatkov, z identificiranjem ključnih točk in poudarkov ter navsezadnje s preverjanjem točnosti in verodostojnosti poročila.

Skozi proces se je vzpostavil aktiven dialog predvsem z osebjem, člani nadzornega sveta, strankami in uporabniki storitev. Drugi zunanji deležniki niso bili aktivno vključeni v proces, vendar poročilo navaja, da bo to zagotovljeno v prihodnjih ciklih, s čimer bo izpolnjen tudi kriterij multiperspektivnosti.

Poročilo vsebuje ključne podatke o namenu, načinu poročanja, metodi priprave in strukturi poročila. V njem so zapisane ključne vrednote, poslanstvo in cilji ter kako so le-ti izpolnjeni. Izpolnjevanju posameznih ciljev glede na podcilje je v poročilu namenjeno največ prostora.

Za potrebe poročila je bila obdelana vrsta kvantitativnih informacij (finančni izkazi, baza podatkov o klientih, podatki o zaposlenih) in kvalitativnih informacij (promocijski material, kliping, evalvacijski listi in vprašalniki uporabnikov, udeležencev, rezultati fokusnih skupin med uporabniki, rezultati komuniciranja in posvetovanja s člani nadzornega sveta prek elektronske pošte in prek vprašalnikov).

Zaposleni so izrazili svoje mnenje o sledečih temah:

- delu v organizaciji (plačilih, pogojih dela, delovnem okolju, razvoju v organizaciji, področjih dela, njihovi vlogi v organizaciji, timskem delu, načinu odločanja in morali),
- motiviranosti in zadovoljstvu z delom,
- poslanstvu,
- vrednotah,
- ciljih,
- razvijanju socialnega kapitala (zaupanju, vzajemnosti, mreženju),
- okolju prijaznem delovanju (uporabi okolju prijaznih materialov, recikliranju, zdravju in varnosti, transportu, implementaciji »zelenih« organizacijskih politik).

Nadzorni svet je ocenjeval le izpolnjevanje poslanstva, vrednosti in organizacijskih ciljev. Klienti in uporabniki so ocenjevali različne vidike storitev oziroma aktivnosti, v katere so bili vključeni.

Uporabljene so bile naslednje metode za pridobivanje mnenj deležnikov in vzpostavljanje dialoga z njimi:

- vprašalniki,
- skupinske evalvacije ob koncu raznih usposabljanj,
- telefonski intervjuji,
- fokusne skupine,
- vodenje t.i. seznama zelene uporabe pisarne,
- vodenje evidence o razvijanju socialnega kapitala,
- kartice in pisma zahvale.

Poročilo tako vključuje natančen pregled izpolnjevanja organizacijske poslanice in izpolnjevanja posameznih organizacijskih ciljev glede na sprejete indikatorje. Podprt je z grafi, tabelami in drugim slikovnim materialom. Vključuje tudi pomembne statistične in demografske podatke o uporabnikih storitev in ključne poudarke, ki so rezultat komuniciranja z zaposlenimi in člani nadzornega sveta. Poročilo je jasno in pregledno. Poleg tega vsebuje poglavje o upoštevanju različnih standardov kvalitete, spoštovanju drugih pomembnih določil in predpisov (npr. zagotavljanje enakih možnosti) ter poglavje o izvajanju okolju prijaznih politik. Na koncu poročila so povzetki ciljev, sklepi in načrti za prihodnost ter napoved naslednjega cikla poročanja.

Pomembna značilnost poročila je tudi pogosto citiranje mnenj udeležencev procesa, kar daje poročilu svojevrsten čustven naboj in dviguje kredibilnost poročila.

»Tečaj me je opogumil za uresničitev mojih sanj« (Train 2000, Social Accounting Report 2001-2003, str. 25²¹).

»S storitvijo, ki sem je bila deležna, sem zelo zadovoljna. Veliko sem se naučila in dobila več informacij kot sem pričakovala - vse to mi bo zelo koristilo« (Train 2000, Social Accounting Report 2001-2003, str. 23²²).

» S težavo sem prepričala banke, da so prisluhnile mojemu poslovnemu načrtu in mi omogočile nezavarovano posojilo. Ker nisem imela poroštva, je bil to velik problem... po obisku Train 2000 sem s poslovnim načrtom šla na Banko Barclays, kjer so bili res sijajni in so hitro uredili vse potrebno za pridobitev kredita« (Train 2000, Social Accounting Report 2001-2003, str. 32²³).

Poročilo je potrdil revizijski panel, ki ga sestavljajo certificiran družbeni revizor in dva neodvisna strokovnjaka. Potrdili so ga tudi člani nadzornega sveta. Vsem ključnim deležnikom je bil distribuiran natisnjen povzetek poročila, ki je dostopen tudi prek spletne strani, celotno poročilo pa po elektronski pošti na zahtevo.

Tabela 7.3: **Struktura procesa poročanja družbene odgovornosti v Train 2000**

1.	Pregled aktivnosti, ciljev, vrednot	
2.	Definiranje deležnikov in opredelitev področja, obsega poročanja	
3.	Določitev indikatorjev družbene odgovornosti	
4.	Določitev načini spremljanja oziroma izvedbe postopka	
5.	Vzpostavitev dialoga z deležniki in raziskava njihovih mnenj	
6.	Spremljanje delovanja in vodenje evidence o izpolnjevanju družbene odgovornosti	
7.	Priprava internega poročila	RAČUNOVODSTVO
8.	Zbiranje in analiza kvantitativnih podatkov	
9.	Priprava eksterne poročila	
10.	Overitev s strani neodvisnega revizijskega panela	
11.	Preučitev družbenega poročila	
12.	Popravljalni ukrepi in določitev (novih) ciljev, predlogov za prihodnje delo	REVIZIJA
13.	Objava poročila o družbeni odgovornosti	
14.	Dialog z deležniki	POROČANJE
...	Začetek novega cikla	

²¹ Povratna informacija, pridobljena v fokusni skupini udeležencev programa POWER.

²² Povratna informacija, pridobljena z evalvacijskim vprašalnikom za udeležence zaposlitvenega svetovanja.

²³ Povratna informacija iz poročila Measuring Impact Report, 2002.

7.3 Rezultati poročanja družbene odgovornosti Train 2000 v obdobju 1999-2003

Poročanje družbene odgovornosti od leta 1999 predstavlja redno aktivnost organizacije, ki je vpeta v celotno delovanje. Prva poročila sicer izkazujejo začetniško nespretnost, vendar se kvaliteta poročila z vsakim poročevalskim obdobjem izboljšuje: v proces je vpetih vedno več skupin deležnikov v vedno večjem številu, kvaliteta kvantitativnih podatkov se izboljšuje, kvalitativni podatki, ki zadevajo upoštevanje in spoštovanje predpisov, standardov kvalitete ter izvajanje okolju prijaznih zelenih organizacijskih politik, pa so bolj izčrpni.

Zadnje aktualno poročilo, ki govori o poročevalskem obdobju 2001-2003 in obsega 60 strani ter priloge, je daleč od idealnega poročila o družbeni odgovornost. Zagotovo pa ne gre zgolj za ceremonialno poročilo. Organizacija si namreč prizadeva, da bi v proces priprave poročila vključila čim več ključnih deležnikov, opozarja na pomanjkljivosti samega poročila, govori tako o izpolnjevanju ciljev kot tudi o področjih dela, kjer se ni najbolje odrezala.

Kot na primer ugotovitvi iz zaključkov, ki zadevajo poslanstvo in vrednote:

» Poslanstvo in organizacijske vrednote posredujejo jasno sporočilo javnosti o tem, kdo smo in kaj motivirana naše delo« (Train 2000, Social Accounting Report 2001-2003, str. 54).

Pod drugi strani pa:

» Očitno je, da obstajajo deljena mnenja o tem, kaj organizacija dela in na kakšen način pristopa k delu« (Train 2000, Social Accounting Report 2001-2003, str. 54).

Aktualno poročilo je bolj uporabno, bolj kredibilno, z boljšo formo kot prejšnja, dokaj jasno dokumentira napredek in dosežke ter vsebuje številna priporočila za prihodnje delovanje. Mnenja vseh ključnih deležnikov sicer niso bila pridobljena in upoštevana pri pripravi poročila, vendar se te pomanjkljivosti snovalci poročila zavedajo in vključitev ostalih pomembnih deležnikov v proces uvrščajo med prednostne naloge v naslednjem poročevalskem ciklu.

Še ena pomanjkljivost aktualnega poročila je tudi ta, da ne vključuje podatkov o organizacijskem finančnem poslovanju, katere lahko najdemo v samostojnem finančnem poročilu, ki je priloženo poročilo o družbeni odgovornosti.

Kljub temu v Train 2000 menijo, da se z vsakim ciklom učijo ne le na osnovi rezultatov, ampak skozi sam proces priprave poročila. Proces organizaciji omogoča boljše razumevanje pričakovanj in mnenj vpetih deležnikov ter vzpostavlja kulturo učeče se organizacije, ki s svojimi deležniki gradi vzajemne, partnerske odnose.

Train 2000 slovi kot dober član skupnosti, dober partner, z dobrim ugledom med njenimi klienti oziroma uporabniki, vse to pa se kaže tudi v uspešnem financiranju delovanja organizacije.

Organizacijsko predanost nenehnemu izboljševanju in uvajanju novosti izkazujejo številne nagrade, s katerimi je bila organizacija odlikovana:

- Evropska komisija je Train 2000 uvrstila med primere dobrih praks tako leta 1999 kot tudi leta 2003.
- Leta 2001 so prejeli »Inner Cities 100 Award« kot hitro rastoče socialno podjetje.
- Leta 2002 so bili odlikovani z »Euro Cities Award« za najbolj inovativen program za vzpodbujanje poklicnega uveljavljanja in podjetništva žensk.
- Novembra 2003 je komisija »Prowess Flagsip Award« Train 2000 imenovala za vodilno organizacijo na področju razvoja ženskega podjetništva.
- Priznanje za delo osebja, kvaliteto storitev, odnos do klientov in uporabnikov je bilo organizaciji podeljeno z nagrado »Investors in People Award« leta 2002 in standardom kvalitete »Matrix Quality Standard« leta 2004.

Glede na to, da je Train 2000 relativno majhna organizacija, ki se sooča z omejenimi kadrovskimi in finančnimi viri, je poročilo o družbeni odgovornosti zadovoljivo in služi svojemu namenu, to je poročanju o tem, kaj delajo, in poslušanju, kaj drugi menijo o tem, z namenom, da bi bilo prihodnje delovanje bolj učinkovito in usmerjeno k doseganju zastavljenih družbenih ciljev. Tako organizacije kot ostali ključni deležniki skozi pripravo in objavo poročila dobijo ključne informacije o doseganju organizacijskih ciljev, izpolnjevanju vrednot ter relevantnosti teh ciljev in vrednosti, ki so zapisane v organizacijski poslanici. Ne gre le za orodje komuniciranja družbene odgovornosti podjetja, temveč proces, ki je vpet v že obstoječe organizacijske aktivnosti ter omogoča bolj učinkovito in uspešno menedžeriranje organizacije v vzajemnem odnosu z (nekaterimi) ključnimi deležniki.

V Train 2000 menijo, da se ves dodaten trud, ki ga priprava poročila, pri kateri sodeluje celotno osebje organizacije, splača in obrestuje. Navsezadnje oblikovano in natisnjeno poročilo predstavlja tudi kvalitetno poročilo o delu organizacije.

8. POROČANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V SLOVENIJI

Družbeno odgovorno delovanje Slovincem ni tuje. Jaklič (Poslovna konferenca Portorož, 2004) celo meni, da so podjetja pri nas bolj odgovorna deležnikom kot delničarjem. Vzroke za to išče v ostankih socializma, kjer je solidarnost predstavljala ključno vrednoto, samoupravljanje pa temeljni način vodenja. Vendar stanje družbene odgovornosti v Sloveniji označuje kot slabo. Kljub temu, da smo v socializmu imeli podjetja, »ki so bila združbe za zagotavljanje družbene odgovornosti« in podjetja, ki so veljala za manj racionalna in so povečevala mednarodno konkurenčnost, ustvarjala dobiček in zagotavljala trajnostni razvoj, je bilo etično ozračje v teh podjetjih bolj slabo. Neetičnost delovanja sta tranzicija in (ne)etičnost privatizacije le še dodatno obremenili (Jaklič, 2004).

Tudi praksa poročanja o družbeni odgovornosti je bolj skromna. Opažamo, da se v Sloveniji vse več podjetij odloča, da namesto navadnih letnih poročil pripravljajo družbena in okoljska poročila oziroma poročila o uresničevanju družbenih odgovornosti. Velikokrat ta poročila predstavljajo le del letnih poročil, celostna, samostojna poročila o družbeni odgovornosti pa so bolj izjema kot pravilo (na primer podjetje JUB) (Jaklič, 2004).

Poročanje družbene odgovornosti se je pri nas razvilo le v profitnem sektorju, medtem ko neprofitne organizacije na ta način še ne poročajo. V neprofitnem sektorju praktično ni zaslediti kake iniciative o celostnem poročanju družbene odgovornosti. V najboljšem primeru le v partnerstvu s kakim podjetjem. Obstajajo sicer redke izjeme, ki poskušajo poročanje družbene odgovornosti uporabljati predvsem kot metodo evalvacije neprofitnih projektov.

V Sloveniji noben zakon ne zahteva obveznih razkritij glede družbene odgovornosti v letnih poročilih ali poročilih o trajnostnem razvoju. Slapničarjeva (v Vozel 2004) meni, da je poročanje slovenskih podjetij skromno in slabo, poročila pa so slabo dosegljiva. Poročila o družbeni odgovornosti pripravljajo in objavljajo predvsem večja podjetja, podjetja iz panog z večjim vplivom na okolje in tista, ki kotirajo na borzi. V njeni raziskavi 105 nefinančnih podjetij organiziranega in prostega trga ljubljanske borze so se med prvih deset podjetij po poročanju o družbeni odgovornosti uvrstila: Luka Koper (1.), Helios (2.), Mercator (3.), Droga (4.), Petrol (5.), Kolinska (6.), Gorenje (7.), Intereuropa (8.), Merkur (9.) in Pivovarna Union (10.) (Vozel, 2004: 11).

9. SKLEP

V nenehnem iskanju stabilnih virov financiranja se neprofitne organizacije poslužujejo različnih tudi bolj komercialnih aktivnosti in podjetniških pristopov za pridobivanja zadostnih finančnih sredstev. S tem ko se vedno bolj naslanjajo na pridobitniški, zasebni sektor, saj so javni viri financiranja vse bolj omejeni, odgovarjajo za tveganje, ki ga takšno početje prinaša. Pri tem so zavezane in odgovorne, da ohranijo družbeno odgovornost, ki jo imajo zapisano v svojih vrednotah in poslanstvu, v svoji organizacijski poslanici. Neprofitne organizacije niso odgovorne le svojim vlagateljem, temveč prvenstveno širši družbi, skupnosti in ostalim pomembnim deležnikom. Te skupine navsezadnje sestavljajo njeni potencialni simpatizerji, financerji, uporabniki, klienti, partnerji, zato so dobri odnosi z njimi z vidika njihovega obstoja ključni. Menedžment neprofitnih organizacij mora zagotoviti transparentnost njihovega delovanja, uspešno usklajevati različna pričakovanja in krmariti med željami številnih deležnikov, s transparentnim, poštenim in odkritim delovanjem, ki pri izpolnjevanju ciljev daje prednost širši družbeni odgovornosti organizacije. Ohraniti mora zaupanje ključnih deležnikov, brez katerega neprofitne organizacije ne morejo uspešno delovati, in zgraditi ugled dobrega državljana in odgovornega člana skupnosti. Zagotavljanje finančne stabilnosti je za nemoteno delovanje neprofitnih organizacij temeljno, vendar ne sme pretehtati njihove družbene odgovornosti in tvegati izgubo ugleda in zaupanja deležnikov.

Poročanje družbene odgovornosti, ki upošteva celostnost procesa in tako vključuje fazo računovodstva, revizije in priprave poročila o družbeni odgovornosti, neprofitnim organizacijam omogoča, da v dialogu z deležniki znotraj organizacije vzpostavijo mehanizem za bolj učinkovito vodenje in strateško načrtovanje, na transparenten in kredibilen način poročajo o izpolnjevanju organizacijske poslanice in ciljev ter tako zagotavljajo zaupanje v organizacijo in gradijo njen ugled. Ugledne, družbeno odgovorne neprofitne organizacije lažje dostopajo do finančnih sredstev, saj so v očeh družbeno ozaveščenih vlagateljev zaupanja vredne. Navsezadnje trga potenciranih financerjev ne zanima več le uspešnost in transparentnost finančnega poslovanja, temveč koristi in prednosti, ki jih (neprofitne) organizacije ustvarjajo za družbo v celoti.

Primer Train 2000 ilustrira, kako v praksi poročanje družbene odgovornosti služi kot model poslovne odličnosti, in kaže, da uspešnost delovanja in preživetja neprofitnih organizacij ne moremo zagotoviti le z zakoni in zakonskimi predpisi. Treba je predvsem spodbujati in razvijati kulturo etičnosti in družbene odgovornosti, ne le v neprofitnem sektorju, kjer to predstavlja vodilno vrednoto, temveč tudi v javnem sektorju, ki mu družba očita korupcijo in klientelizem, ter v zasebnem sektorju, ki se prav tako sooča z različnimi aferami. Ne glede na kritiko o smislu in obstoju družbene odgovornosti lahko zaključimo, da družba resnično družbeno odgovorno delovanje, ki ne predstavlja le krinko za razne prevare, nagraduje. Poročanje družbene odgovornosti, ki temelji na celostnosti procesa in participaciji ključnih deležnikov ter je vpeto v

celotno delovanje organizacije, neprofitnim organizacijam služi ne le kot orodje evalvacije, ampak predvsem kot orodje za razvoj poslovne odličnosti, kar se kaže tudi v uspešnosti organizacij, vzpostavljanju dolgoročnih odnosov z deležniki, v zaupanju in ugledu organizacije v družbi.

V Sloveniji je praksa poročanja o družbeni odgovornosti prisotna le v profitnem sektorju, medtem ko se v neprofitnem sektorju še ni razvila. Verjetno bomo morali narediti še marsikaj za razvoj poslovne etike, kulture družbeno odgovornega ravnanja, aktivne participacije ljudi v družbeno-ekonomskih procesih, predvsem pa zagotoviti bolj prijazno in vzpodbudno okolje za delovanje neprofitnih organizacij, ki se danes v veliki meri ukvarjajo predvsem z lastnim preživetjem, namesto da bi se obračale k svojemu poslanstvu. Neprofitne organizacije se v Sloveniji soočajo s številnimi spremembami na družbenem kot tudi zakonskem področju. Slednje sodijo v domeno vlade oziroma države, medtem ko morajo prve prepoznati predvsem ljudje, ki vodijo neprofitne organizacije. Menedžerji neprofitnih organizacij morajo najti odgovor na te spremembe, da bodo lahko uresničevali poslanstvo organizacij, ne glede na cilje njihovih prizadevanj, pa naj bo to pomoč tistim, ki so je potrebni, ali varovanje okolja in reševanje tega planeta itn..

Vsi družbeni in okoljski problemi predstavljajo velik izziv za neprofitne organizacije, s katerimi bi se morale soočati v sodelovanju s širšo družbo, z roko v roki. Navsezadnje je to bistvo družbene odgovornosti. Rešitev problema ponuja tudi t.i. socialna ekonomija, ki se vse bolj povezuje z družbeno odgovornostjo in trajnostnim razvojem. Razvoj socialne ekonomije je v nekaterih državah EU na zavidljivi ravni, v Sloveniji pa še vedno v povojih in se omenja predvsem v povezavi z integracijskimi socialnimi podjetji.

10. SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 2.1: Piramida družbene odgovornosti podjetja.....	str. 6
Slika 3.1: Odnos med družbeno odgovornostjo, finančno uspešnostjo poslovanja in ugledom organizacije.....	str. 11
Slika 4.1: Tipologija neprofitnih organizacij.....	str. 15
Slika 4.2: Zemljevid deležnikov neprofitnih organizacij	str. 18
Slika 4.3: Viri financiranja neprofitnih organizacij.....	str. 23
Slika 6.1: Matrika orodij merjenja poslovne uspešnosti	str. 40
Slika 6.2: Razdeljeni kontinuum zaupanja v organizacijsko-deležniškem odnosu.....	str. 45
Slika 6.3: Model upravljanja ugleda.....	str. 48
Slika 6.4: Operacionalizacija ugleda - elementi ugleda po metodi MORI.....	str. 49
Slika 7.1: Organizacijska struktura Train 2000.....	str. 53
Slika 7.2: Zemljevid deležnikov Train 2000.....	str. 55
Tabela 1.1: Slovar ključni pojmov.....	str. 2
Tabela 5.1: Prednosti in nevarnosti poročanja družbene odgovornosti	str. 35
Tabela 7.3: Struktura procesa poročanja družbene odgovornosti v Train 2000.....	str. 58

11. SEZNAM VIROV IN LITERATURE

Literatura:

1. Ammeter, Antony P., Douglas, Ceasar, Ferris, Gerald R., Goka, Heather (2004): A social relationship conceptualization of trust accountability in organization. *Human Resource Management Review*, 14, str. 47-65.
2. Andreasen, Alan R., Kotler, Philip (2003): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall, New Jersey.
3. Ašanin, Gole Pedja (1999); *Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi*. *Teorija in praksa*, 36 (4), str. 544-577.
4. Bates, Don (1998): *Public relations for charities and other nonprofit organizations*. V: Lesley, Philip (ur.): *Lesley's Handbook of Public Relations and Communications*. NTC Business Books, Chicago, str. 569-590.
5. Beadle, Roy, Ridderbeekx, Ronald (2001): *CSR Communication in a Controversial Sector*. *Strategic Communication Management*, August/September 2001, str. 20-23.
6. Brady, Arlo (2002): *Corporate reputation and sustainability: Creating value by unifying two disciplines*. *Ethical Corporation magazine*, September 2002, str. 26-27.
7. Bronn, Peggy S., Bronn, Carl (2003): *A reflective stakeholders approach: Co-orientation as a basis for communicating and learning*. *Journal of Communication Management*, 7 (4), str. 291-303.
8. Carroll, Archie B. in Buchholtz, Ann K. (2000): *Ethics and Stakeholder Management*. 4th Edition. South-Western College Publishing, USA.
9. Clark, Cynthia E. (2000): *Difference Between Public relation and Corporate Social Responsibility: An Analysis*. *Public Relations Review*, 26 (3), str. 363-380.
10. Cutip, Scott M. Centre, Broom, Allen H., Glenn, M. (1994): *Effective Public Relations*. Prentice Hall, New York.
11. Davies, Peter W.F. (1997): *Business Philosophy, Searching for an authentic role*. V: Davies, Peter W.F. (ur.): *Current Issues in Business Ethics*. Routledge, London, str. 15-26.
12. Dowling, Grahame (2001): *Creating Corporate Reputation, Identity, Image and Perperformace*. Oxford University Press, New York.
13. Drucker, Peter F. (1990): *Managing the Nonprofit organization*. Harper Collins Publishers, New York.
14. Drucker, Peter F. (1993): *Managing in Turbulent Times*. Butterworth Heinemann, Oxford.
15. Drucker, Peter F. (2001): *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*. *California Managment Review*, XXVI (2), str. 53-63.
16. European Commission (2001): *Green Paper on Corporate Social Responsibility*. EC, Brussels.
17. European commission (2002): *Corporate Social responsibility: A business contribution to sustainable development*. Office for official Publications of European communities, Luxembourg.
18. Flanagan, Joan (2000): *Successful Fundraising: a complete handbook for volunteers and*

- professionals. Contemporary Books, Chicago.
19. Fombrun, Charles in Rindova, Violina P. (2000): The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell. V: Schultz, Majken, Hatch, Mary J., Larsen, H. Mogens (ur.): The expressive organization: linking identity, reputation and corporate brands. Oxford University Press Inc., New York.
 20. Fombrun, Charles J. (1996): Reputation, Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
 21. Friderick, C. William, Davis, Keith, Post, E. James (1988): Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. 6th edition. McGraw-Hill Publishing Company, New York.
 22. Gabrovec-Mei, Ondina (1997): Social responsibility: Accountability and reporting in the EU. Second International Conference. University of Rijeka, Rijeka.
 23. Golob, Urša (2004): Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. Teorija in praksa, 36 (5-6), str. 874-889.
 24. Gray, Rob, Owen, Dave, Adams, Caro (1996): Accounting & Accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting. Prentice Hall Europe, London.
 25. Gray, Rob, Owen, Dave, Maunders, Keith (1987): Corporate Social Reporting, Accounting and Accountability. Prentice Hall International.
 26. Gruban, Brane (2002): Nova merila za nove čase. Industrijska demokracija, 12, str. 8-10.
 27. Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
 28. Gruning, E James in Yi-Hui Huang (1999): Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi. Teorija in praksa, 36 (4), str. 644-667.
 29. Hess, David (2001): Regulating Corporate Social Performance: A new look at social accounting, auditing and reporting. Business Ethics Quarterly, 11 (2), str. 307-330.
 30. Hollander, Jeffrey in Fenichell, Stephen (2004): What Matter Most. Business, Social Responsibility and the End of the Era of Greed. Random House Business Books, London.
 31. Jaklič, Marko (1999): Poslovno okolje podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
 32. Jaklič, Marko (2004): Najbolj (družbeno) neodgovorni so izgubarji. Finance, 227 (22.11.), str. 11.
 33. Jančič, Zlatko (1996): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
 34. Jančič, Zlatko (2002): Nova družbene odgovornost podjetij. Industrijska demokracija, 12, str. 4-7.
 35. Jančič, Zlatko (2004): Družbene odgovornost podjetij in marketinški koncept. Teorija in praksa, 36 (5-6), str. 890-901.
 36. Jegers, M. (2004): The economics of non profit accounting and auditing: suggestions for research agenda. Free University Brussels, Belgium. Dostopno na http://www.icnl.org/journal/vol5iss1/ar_Jegers.pdf, 12.03.2004
 37. Jelovac, Dejan ur. (2002): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Radio Študent, Ljubljana; Študentska organizacija Univerza v Ljubljani; Visoka šola za menedžment v Kopru.

38. Kolarič, Zinka (1997): Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni menedžment*, 1 (1), str. 17-20.
39. Kraševac, Andrej (2003): Računovodstvo družbene odgovornosti podjetja. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
40. Lewis, Stuart (2003): Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7 (4), str. 356-364.
41. Marega, Milena in Šepec, Mateja (1998): Vloga in financiranje NVO. Zbornik strokovnih prispevkov. Regionalni ekološki center, Ljubljana.
42. Možina, Stane (1998): Strateški pomen kadrovskih virov. V: Možina Stane (ur.). *Menedžment kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 1-28.
43. Owen, David L., Swift, Tracey A., Humprey, Christopher, Bowerman, Mary (2000): The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?. *The European Accounting Review* 2000, 9 (1), str. 81-98.
44. Pearce, John (2001a): Social Accounting and Audit for Community Organization. Action Media Associates, Liverpool, England UK.
45. Pearce, John (2001b): Social Audit Methods, How do Social Enterprise build Social Capital. CBS Network, June 2001.
46. Podnar, Klement (2002): Resničnost in neresničnost identitete podjetja: analiza teoretskega okvira upravljanja korporativne identitete. Magistrska naloga. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
47. Podnar, Klement, Golob, Urša (2002): Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni ekonomiji neoliberalizma?. *Teorija in praksa*, 39 (6), 952-969.
48. Quarter, J., Richomnd, B.J. (2001): Accounting for Social Value in Nonprofits and For-Profits. *Nonprofit Management & Leadership*, 2 (1), str. 75-85.
49. Rebernik, Miroslav, Knez-Riedl, Jožica, Močnik, Dijana, Širec Rantaša, Karin, Rus, Matej, Krošlin, Tadej (2002): Slovenski podjetniški observatorij 2002-2.del. Družbena odgovornost malih in srednjih podjetij. EPF, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Maribor.
50. Salomon, Lester M., Anheier, Helmut K. (1994): The Emerging Sector, the Nonprofit Sector Comparative Research. An Overview. The Johnson Hopkins University Press, Baltimore.
51. Shockley-Zalabak, Pamela (2000): IABC Research Foundation Unveils New Study on Trust. *Communication World*, August-September 2000, str. 7-9.
52. Svetlik, Ivan (1994): Oblikovanje skladov – (Fund raising). *Teorija in praksa*, 31 (11-12), str. 968-981.
53. Swift, Tracy (2001): Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10 (1), str.16-26.
54. Thayer, Colette E., Fine, Allison H. (2000): Evaluation and outcome measurement in the non-profit sector: stakeholder participation. *Evaluation and Program Planning*, 24, str. 103-108.
55. Tiling, Matt (2001): Corporate Social Reporting, a Cook's Tour. School of Commerce, Flinders

University, South Australia. Dostopno na

<http://www.ssn.flinders.edu.au/commerce/researchpapers/01-9.doc>, 13.3.2004

56. Trunk – Širca, Nada (2000): Menedžment nepridobitnih organizacij. Visoka šola za menedžment, Koper.
57. Verčič, Dejan, Gruning , James E., (1998): Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem menedžmentu. Teorija in praksa, 35 (4), str. 558-696.
58. Vezjak, Blanka (1998): Računovodstvo človeških in socialnih dejavnikov. Zbornik referatov, Portorož. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998a, str. 153-162.
59. Vozel, Mojca (2004): Družbeno odgovorno je lahko samo konkurenčno podjetje. Finance, 227 (22.11.), str. 10-11.
60. Westman, Elisabeth W. (2001): Building credibility, the foundation for fundraising. Royal Tropical Institute, KIT Publisher, Amsterdam.
61. Wilson, Andrew (1997): Business and its Social Responsibility. V: Davies, Peter W.F. (ur.): Current Issues in Business Ethics, Routledge, London, str. 50-59.
62. Wilson, Andrew (2004): Social Reporting: Developing Theory and Current Practice. Ashridge. Dostopno na [http://www.acbas.org/Web/AshAcbas.nsf/pdfs/Wilson3/\\$file/wilsonp3.PDF](http://www.acbas.org/Web/AshAcbas.nsf/pdfs/Wilson3/$file/wilsonp3.PDF), 12.3.2004.

Drugi viri:

63. Družbena odgovornost podjetij in njihova rast: Izkušnje danskega podjetja Novo Nordisk. Okrogla miza. Sodelujoči Stormer, Susanne, Mygind, Niels, Tekavčič, Metka, Debeljak, Žiga, Semolič, Dušan, Tomažič, Branko, Jaklič, Marko. Poslovna konferenca Portorož: Konkurenčnost, družbena odgovornost in gospodarska rast. Portorož, 25.11.2004.
64. Elektronska korespondenca z Mojco Drevenšek, 17.06.2004.
65. Hartigan, Pamela in Martin, Maximilian (2004): Social Entrepreneurship: Understanding the New Strategic Space for Social Value Creation. HEC, Geneva, 29.04.2004.
66. Pogovor z Liso McMullan, Train 2000, Maribor, 13.06.2004.
67. Pogovor z Margaret O'Carrol, Train 2000, Portorož, 22.10.2004.
68. Spletna stran: <http://www.train2000.org.uk>.
69. Strategija Vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, 2003.
70. Train 2000 Social Accounting Report, September 2001- December 2003.
71. Train 2000 Social Accounts, April 2000-March 2001.
72. Train 2000 Social book-keeping, 1999-2003.