

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Anita Hrast

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

10% ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

Za Nomi in njeno generacijo.

ZAHVALA

So ljudje in so LJUDJE, bolj bogati v sebi kot navzven; ti se zavedajo prave vrednosti človeka - notranjega bogastva v njem. Vedo namreč, da je zunanje bogastvo minljivo, notranje vedenje pa v človeku ostane za vedno. Zato svoje notranje bogastvo ohranjajo in ga nenehno povečujejo; tudi tako, da pomagajo drugim.

Dr. Zlatku Jančiču se zahvaljujem za strokovno pomoč in podporo pri pripravi tega diplomskega dela.

Nomi, hvala za tvojo hčerinsko ljubezen in razumevanje - odrekanje večini najinih prostih trenutkov, ko bi lahko bili skupaj, pa si jih preživela z babico, da sem tačas lahko študirala in pripravljala to diplomsko delo.

Hvala babici Ivanki za nesebično ljubezen, molitve in podporo.

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Spodaj podpisana Anita Hrast, z vpisno številko 21017126, sem avtorica diplomskega dela z naslovom **10% za družbeno odgovornost**.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev/avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafriziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. l. RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

Podpis avtorice:

V Ljubljani, dne _____ 2004

VSEBINA

1	Uvod: TRKAJTE IN ODPRLO SE VAM BO.....	8
2	SMISEL DAROVANJA IN MITOLOŠKO IZROČILO	10
2.1	Dejanja posameznikov se preoblikujejo v družbene institucije.....	10
2.2	Religija kot družbena institucija smisla in stiske moderne dobe.....	11
2.3	Preživetje družbe – razlog za žrtvovanje in obdarovanje?	12
2.4	O darilih in darovanju.....	12
2.4.1	Poslanstvo daru.....	13
2.4.2	Darovanje ustvarja prednost, vodenje	14
2.4.3	Obveznost podarjeno vrniti	15
2.4.4	Bogovi so naklonjeni obdarovanju	16
2.4.5	Prihodnost darovanja	17
3	ŠTEVILA KOT SIMBOLI IN NJIHOV MITOLOŠKI POMEN	19
3.1	Simboličen pomen števil	19
3.1.1	Eden, en, ena.....	19
3.1.2	Deset	20
3.1.3	Tisoč	20
3.1.4	Deset tisoč	20
3.2	Bogu desetina	21
4	RAZVOJNI TRENDI IN STRATEŠKO NAČRTOVANJE	22
4.1	Svet v začetku tretjega tisočletja	22
4.2	Rešitev problemov je v skupni skrbi	23
4.3	Gospodarstvo in politika z roko v roki	24
4.4	Razvojni trendi in strateško načrtovanje	25
5	RAZSVETLJENI KAPITALIZEM.....	30
5.1	Svet razsvetljenega kapitalizma	30
5.2	Vsi smo deležniki	32
5.3	Razsvetljeni potrošnik	33
5.4	Razsvetljeni menedžer, razsvetljeni zaposleni	35
6	DRUŽBENA ODGOVORNOST	38
6.1	Formula poslovnega uspeha v prihodnosti	38
6.3	Kaj je družbena odgovornost?	39
6.4	Koristi družbene odgovornosti	41
6.5	Vrste družbene odgovornosti.....	42
6.6	Modeli družbene odgovornosti.....	43
6.7	Poročanje o družbeni odgovornosti	45
6.7.1	Koristi poročanja o družbeni odgovornosti	48
6.8	Nagrajevanje družbene odgovornosti	48
7	PARTNERSTVO ZA IZVAJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	49
7.1	Povezovanje različnih družbenih akterjev	49
7.2	Vodeno partnersko povezovanje	50
7.3	Vloga države pri izvajanju družbene odgovornosti.....	51
7.4	Vloga podjetij	52
7.5	Vloga neprofitnih organizacij v civilni družbi	53
8	KAKO VLAGATI V DRUŽBENO ODGOVORNOST?	58
8.1	Kam vlagati za dosego družbene odgovornosti podjetja?	58

8.2	Kako naj podjetje izvaja družbeno odgovornost?	60
8.2.1	Sodelovanje z lokalno skupnostjo	60
8.2.1.1	Corporate Community Index	61
8.2.1.2	Načini vključevanja v skupnost	62
8.2.1.3	Nekaj primerov vlaganja v skupnost	62
8.3	Vloga oglaševanja pri izvajanju družbene odgovornosti	66
9	10 % ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST	68
9.1	10% izvajanju družbene odgovornosti	68
9.2	Posameznikovo izvajanje družbene odgovornosti	69
9.3	10 managerskih zapovedi	69
10.	Zaključek: KAR SEJEŠ, TO ŽANJEŠ	71
	LITERATURA IN VIRI	74
	SEZNAM SLIK IN PREGLEDNIC	77
	PRILOGE:	78
	Uvod k prilogam	79
	Priloga A: SIMBOLIKA ŠTEVIL	80
	Priloga B: 10 ZAPOVEDI EVROPSKE MANAGERSKE KONFEDERACIJE - CEC	86
	Priloga C: VODIČ K RAZVOJNEMU PARTNERSTVU	88
	- KONTROLNI SEZNAM	88
	Priloga D: SEZNAM NEKATERIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI	90

Nato je dejal bogataš: **O Daru nam spregovori.**

In je začel:

Malo dajete, ko dajete le od svojega bogastva. Resnično dajete šele takrat, ko dajete del sebe.

Kaj pa je vaše premoženje, če ne le kup šare, ki jo ljubosumno hranite iz strahu pred stisko jutrišnjega dne? In ko pride jutri? Kaj jutrišnji dan prinese preveč skrbnemu psu, ki zagrebe kosti v sipki pesek, ko spremlja romarje v sveto mesto?

Mar ni strah pred revščino že revščina?

In strah pred žejo ob polnem vodnjaku že neugasljiva žeja?

Nekateri dajete le malo od svojega obilja, a dajete zato, da bi poželi priznanje. In njihova skrita želja pokvari ves dar.

Drugi pa imajo malo, a vse razdajo.

Samo ti zares verujejo v življenje in v dobroto življenja in njihova zakladnica se nikoli ne izprazni.

Nekateri dajete z veseljem in to veselje je njihovo plačilo.

Drugi trpe, ko dajete in to trpljenje je njihov krst.

Tretji dajete, a ne občutijo bolečine, niti ne iščejo veselja in ne spremlja jih občutek krepostnosti.

Dajete tako, kot mirta v dolini oddaja svoj vonj v ozračje.

Po rokah takšnih ljudi nam govori Bog in skozi njihove oči se smehlja na zemljo.

Dobro je dajati, če vas kdo prosi, še bolje pa je, če dajete nenaprošeni, iz razumevanja.

Za človeka odprtih rok je iskanje tistega, ki bo dar sprejel, večja radost od darovanja.

Mar je na svetu kaj, kar boste zadržali zase?

Vse, kar imate, bo nekega dne darovano.

Darujte torej zdaj, da bo čas darovanja vaš, ne šele vaših dedičev.

Pogosto pravite: »Dal bi, toda le tistim, ki so tega vredni.«

Drevesa v naših sadovnjakih ne pravijo tako in tudi črede na vaših pašnikih ne.

Dajete, da bi živeli, kajti zadrževati pomeni propadati.

Kdor je vreden prejemati svoje dneve in noči, je gotovo vreden vsakega daru od vas.

In kdor zasluži, da ga napaja ocean življenja, zasluži, da iz vašega vrelca zajame polno čašo.

In kaj je vredno večjega priznanja, kot je pogum, zaupanje, da, celo ljubezen sprejemanja?

Kdo pa vendar ste, da bi si morali ljudje pred vami razparati prsi in razgaliti svoj ponos, da bi vi mogli gledati njih vrednost golo in njihov ponos osramočen?

Najprej glejte, da boste sami bili vredni biti darovalci in orodje darovanja.

Kajti v resnici daje le življenje življenju, medtem ko ste vi, ki si domišljate, da ste darovalci, le priče.

In vi, ki prejemate – in prejemate vsi – ne sprejmite nase nikakršnega bremena hvaležnosti, da ne naložite jarma sebi in tistemu, ki daje.

Dvignite se raje skupaj z darovalcem in darovi kot na krilih;

Kajti preveč razmišljati o svojem dolgu pomeni dvomiti o velikodušnosti tistega, ki mu je zemlja žlahtna mati, a oče Bog.

(Gibran, 1986: 26-27)

1 Uvod: TRKAJTE IN ODPRLI SE VAM BO...

Ena prijazna beseda lahko greje tri zimske mesece. (Japonski pregovor v Konte, 1999: 0)

Ko sem razmišljala o tem, kakšna naj bo tema mojega diplomskega dela, sem se glede na moja dosedanja zanimanja in delo odločila za raziskovanje področja družbene odgovornosti. Že v fazi načrtovanja diplomskega dela sem predvidevala, da je **področje obširno in zapleteno**, da v sebi združuje celoto našega pojavnega sveta in da je marsikateri njegov del težko dokazljiv (predvsem na kratek rok). Pa vendar sem se odločila, da poskusim. »**Prositate in boste dobili; iščite in boste našli; trkajte in odprlo se vam bo,**« je menda dal jasno vedeti Jezus Kristus in omenil, da mora človek sam narediti prvi korak. Na človekovi poti je namreč vedno polno vsega, toda dejansko to lahko uresniči ali materializira le želja, vera ali izgovorjena beseda. (Shinn, 2001: 15)

Željo v sebi sem izrazila, verjela v poskus, pričujoče diplomsko delo pa je moja izgovorjena in zapisana beseda, podkrepljena z besedami različnih bolj ali manj uveljavljenih, strokovnih, filozofskih in leposlovnih, domačih in tujih avtorjev. Diplomsko delo je napisano tako, kot sem sama želela spoznati to področje, zato upam, da bo ustrezno približano tudi drugim bralcem. Poskušala sem ga zapisati kar se da pregledno, razumljivo in uporabljivo v praksi. Vanj je delno vtkana ekonomska teorija, prepletena z altruizmom, simboliko in misticizmom.

Družbena odgovornost je v svetu vse bolj v porastu in močno spreminja marketinško teorijo in prakso. Diplomsko delo '**10 % za družbeno odgovornost**' zato predstavlja poskus oz. **predlog krepitve vzpostavljanja družbene odgovornosti v slovenski družbi, predvsem v segmentu gospodarstva**. Z njim želim predvsem podjetjem pokazati, kako lahko v svojo poslovno prakso (strateško načrtovanje) vključijo družbeno odgovornost. Razvila sem **hipotezo, da lahko vsak gospodarski subjekt, pa tudi vsak potrošnik, po svojih močeh v vrednosti 10% prispeva k družbeni odgovornosti, pa najsi bo to v denarju, stvareh, delu, odnosu do zaposlenih ali drugače**.

Za potrditev teze sem raziskovala s pomočjo sekundarnih virov, pri utemeljevanju teze pa uporabila metode analize, sinteze, primerjave in dedukcije.

Da bi zastavljeno hipotezo potrdila ali zavrgla, sem se lotila podrobnejšega proučevanja posameznih področij družbene odgovornosti. Tako sem v drugem poglavju raziskovala, kako dejanja posameznikov in družbe izhajajo iz zgodovinskih rezervoarjev smisla, ki se odražajo tudi v delovanju takšnih institucij, kot je religija. Predstavila sem pomen obdarovanja, kot eno izmed oblik izvajanja družbene odgovornosti, iskala prednosti in slabosti darovanja, povezanost darovanja z verovanji in predstavila morebitni prihodnji pogled nanj.

V tretjem poglavju sem se posvetila številom kot simbolom in njihovemu pomenu, natančneje pa predstavila število deset in nekaj njegovih pojavnih oblik. Četrto poglavje opisuje možne načine ugotavljanja razvojnih trendov v družbi in predstavlja metode za strateško načrtovanje teh trendov. V petem poglavju sem se posvetila razsvetljenemu kapitalizmu: razsvetljeni družbi, potrošnikom in menedžerjem. Šesto poglavje predstavlja družbeno odgovornost, njene koristi, vrste, modele, poročanje in formulo poslovnega uspeha v prihodnosti. V sedmem poglavju sem prikazala pomen partnerstva treh ključnih skupin za izvajanje družbene odgovornosti: vlade, podjetij in civilne družbe. Osmo poglavje naj bi predstavljalo predloge, kako, kaj, koliko in komu darovati, ter nekaj možnih načinov vlaganja v družbeno odgovornost. Deveto poglavje govori o 10% za družbeno odgovornost, ki jih lahko v različnih oblikah podari vsak izmed nas. Diplomsko delo sem zaključila s sklepom v poglavju Kar seješ, to žanješ, v prilogah pa podrobneje prikazala simboliko števil, zapovedi Evropske managerske konfederacije, kontrolni seznam kot vodič k razvojnemu partnerstvu in navedla seznam nekaterih nevladnih organizacij v Sloveniji.

Človek, ki se zaveda moči svoje besede, postane v pogovorih zelo previden. Če opazuje reakcije na svoje besede, ve, da se ne »vračajo brez uspeha«. (Shinn, 2001: 31) Enako velja za našo skupno družbeno odgovornost. Kar podarimo, pa naj bo to naš čas, denar, pozornost ali delo, dobimo povrnjeno z obrestmi. Zaenkrat je naše razumevanje družbene odgovornosti in pomena njenega izvajanja prepuščeno prostovoljnim odločitvam vseh nas. Če želimo na dolgi rok ohraniti svoj obstoj in obstoj naslednjih generacij, pa bo takšno ravnanje kmalu postalo tudi naša skupna prostovoljna prisila.

2 SMISEL DAROVANJA IN MITOLOŠKO IZROČILO

Kadar človek stori dobro delo, ne da bi mu bilo treba, se Bog ozre navzdol, se nasmehne in pravi: »Že samo za ta trenutek je bilo vredno ustvariti svet.« (Talmund v Konte, 1999: 0)

2.1 Dejanja posameznikov se preoblikujejo v družbene institucije

Ko se podajamo na raziskovanje začetkov družbene odgovornosti, se najprej srečamo z vprašanjem: zakaj človek v določeni situaciji ravna na določen način, kaj ga usmerja, da ravna tako in ne drugače. Srečamo se s smislom njegovega ravnanja in bivanja, ki se, kot pravita Berger in Lukmann (Berger, Lukmann, 1999: 12), »oblikuje v človeški zavesti: v zavesti posameznika, ki se je individuiral v določenem telesu in se skozi družbene procese razvila v osebo. Zavest, individuacija, specifična telesnost, družbenost in razvijanje družbenozgodovinske osebne identitete so bistvene značilnosti naše vrste...«.

Osebna identiteta posameznika nastaja skozi polno raznoterih sledi družbenega delovanja, kar predstavlja naše vsakdanje življenje. Berger in Lukmann (Berger, Lukmann, 1999: 15) menita, da »vse družbene zaloge vedenja (skratka zgodovinski rezervoar smisla, iz katerega črpa oseba, ki je rojena v določeno družbo v določenem času) izvirajo iz subjektivne konstitucije smisla. /.../ **S tem, ko se različne osebe na podobne izzive enako odzivajo, lahko pride do tega, da takšne odzive druga od druge pričakujejo, da se celo medsebojno obvežejo, da bodo s temi tipičnimi okoliščinami ravnali tako in nič drugače.** To je vnaprejšnji pogoj za to, da se dejanja preoblikujejo v družbene institucije. Izoblikovanje zgodovinskih rezervoarjev smisla in institucij razbremenjuje posameznika stiske, da bi moral v določenih okoliščinah vedno znova na novo reševati probleme izkustva in delovanja.« Avtorja dodajata, da vse institucije posebej prvoten smisel delovanja, še posebej institucije, katerih naloga je tudi nadaljna družbena obdelava smisla. Po njunem mnenju naj bi bile najpomembnejše institucije, katerih temeljna funkcija je nadzor proizvodnje in posredovanja smisla. (Berger, Lukmann, 1999: 17)

Na družbeno organizacijo in koordinacijo institucij pa posredno ali neposredno vpliva tudi socialni (nevidni) kapital. Ta se pojavlja tam, »kjer obstaja gostejše omrežje asociacij civilnega ali državljanskega aranžmaja, in sicer v obliki zaupanja, kooperativnega obnašanja, medsebojne odgovornosti in etike solidarnosti ter altruizma. Njegova odsotnost se kaže v nizki stopnji učinkovitosti, anomiji in klanovskem oz. klientelističnem načinu družbene koordinacije. Vmesni (intermediarni) prostor med posameznikom in državo pač

namesto demokratičnih asociacij zasedajo klani, patronsko-klientelistični aranžmaji, mafija,« meni Adam. (Frane Adam v Berger, Lukmann, 1999: 71)

2.2 Religija kot družbena institucija smisla in stiske moderne dobe

Ko zaupanje v tradicionalne institucije, kot je npr. religija, upade in zato ta ne izpolnjuje več osnovnih nalog razbremenjevanja posameznika njegove stiske, takšna institucija ne opravlja več naloge nadaljne družbene obdelave smisla. Berger in Lukmann trdita, da gre enega od vzrokov, morda pa celo temeljni vzrok razpada vseobsegajočega reda smisla iskati v umiku religije. »Religije ne razumemo v širšem Durkheimovem pomenu, torej kot splošni red smisla in vrednot, temveč v ožjem in običajnem pomenu – torej religijo kot vero v boga, v nadnaravni svet, v odrešenje in onstranstvo. Kar v navezavi na moderni zahod pomeni, da je propad krščanstva povzročil moderno krizo smisla.« (Berger, Lukmann, 1999: 35) Obstoječe razlike med raznimi verskimi izročili so izjemna obogatitev. Vse religije niso enake. Podobne so si le v tem, da vse poudarjajo nepogrešljivost ljubezni in sočutja v okviru etične discipline. (Njegova Svetost dalajlama 2000: 204)

Posameznik se v vse večjih stiskah moderne dobe težko znajde. Moderni pluralizem naj bi vodil v veliko relativizacijo sistemov vrednot in tolmačenj, stari sistemi vrednot in tolmačenj naj bi bili »dekanonizirani«. Posledica tega je, kot pravita Berger in Lukmann (Berger, Lukmann, 1999: 38), dezorientacija posameznika in celih skupin, ki je že veliko let glavna tema družbene in kulturne kritike. Kategorije, kot sta »odtujitev« in »anomija« označujejo stisko človeka, ki se mora znajti v modernem svetu. Njihova slabost naj bi bila, da spregledajo zmožnost ohranitve lastnih vrednot in tolmačenj, tako s strani posameznikov kot od različnih življenjskih skupnosti in skupnosti smisla. Nekako pa jim vendarle uspe, da – z religijo ali brez nje – obvladujejo svoje življenje. Dalajlama ob tem meni, da »če verjamemo, da je bila religija s svojim poudarjanjem preseganja trpljenja s pomočjo dejavne etične discipline in razvijanja ljubezni ter sočutja koristna v preteklosti, je težko razumeti, zakaj ne bi bila tudi danes.« (Njegova Svetost dalajlama 2000: 199)

2.3 Preživetje družbe – razlog za žrtvovanje in obdarovanje?

Že od nekdanj so ljudje, da bi pomirili jezo bogov in prosili za dober pridelek, zmerno življenje... darovali in žrtvovali. Durkheim se je poglobljeno ukvarjal s pojavom žrtvovanja, ker je videl v **pripravljenosti posameznika, da za skupnost žrtvuje svoje lastne interese, v skrajnem primeru pa tudi svoje lastno življenje, odločilno značilnost družbe, ki je sposobna preživeti.** Berger in Lukmann (Berger, Lukmann, 1999: 34) pravita, da ta Durkheimova trditev drži predvsem za družbo, soočeno z nevarnostjo, ki ogroža njeno preživetje.

Kot pravi Sahlins (Sahlins, 1999: 217), so »**družbe napredovale, kolikor so same, njihove podskupine in naposled individui znali stabilizirati svoje odnose, darovati, sprejemati darila in, nazadnje, vračati.** Preden so začeli trgovati, so se morali najprej naučiti, da odložijo kopja. Šele tedaj se jim je posrečilo menjavati dobrine in ljudi, in sicer ne samo iz klana v klan, ampak tudi iz plemena v pleme, iz nacije v nacijo in, zlasti, od individua k individuu. Šele potem so si ljudje lahko ustvarjali in vzajemno zadovoljevali interese in, nazadnje, te interese tudi branili, ne da bi jim bilo treba seči po orožju. Tako so se klan, pleme, ljudstva naučili – in tako morajo jutri v našem svetu, o katerem pravimo, da je civiliziran, **razredi in nacije in tudi individui znati -, da si nasprotujejo, ne da bi se pobijali, in da si dajejo, ne da bi se žrtvovali drug za drugega.**«

2.4 O darilih in darovanju

*Bolje je, da ne prosiš (zahtevaš),
Kot pa da preveč žrtvuješ (bogovom):
Darilo, ki ga damo, vselej pričakuje darilo v povračilo.
Bolje je, da ne prineseš darov,
Kot pa da z njimi razmetavaš.
(Mauss, 1996: 11)*

»Kot je dejal Bušman: '**Najslabše je, če ne daješ daril.** Če se ljudje med seboj ne marajo, a nekdo da dar in ga drugi mora sprejeti, to mednju prinese mir. **Dajemo, kar imamo.** To je način, kako živimo skupaj.' In od tu potem izhajajo vsa temeljna načela ekonomike, ki je zares antropološka /.../ ker menjava uteleša koeficient sociabilnosti, je v njeni materialnosti ne moremo razumeti ločeno od njene sociabilnosti.« (Sahlins, 1999: 225)

Mauss trdi, da v odrekanju in daru, v sreči in nesreči, v veselju in v odsotnosti veselja človek meri (stvari) tako, da jih postavlja v razmerje s seboj (s svojim jazom) itn. /.../ **Tako kot se človek vede do drugih, tako (se drugi vedejo do njega).** Ko človek občuti, kako bi sam sprejel, da nekdo zavrne njegovo prošnjo, ... itn., razume, kaj je treba darovati. (Mauss, 1996: 117) Zemlja, hrana, **vse, kar človek podari, je personificirano**, to so živa bitja, s katerimi se je mogoče pogovarjati in ki so stranke v pogodbi, /.../ »**na tem in na onem svetu velja: to kar daš, vnovič dobiš.**« (Mauss, 1996: 121) **Podarjena stvar prinese nagrado v tem in onem življenju.** V tem življenju za darovalca avtomatično porodi enako stvar, kakršna je sama: ni izgubljena, reproducira se; v drugem življenju človek najde isto stvar, samo da **se je povečala.** (Mauss, 1996: 120)

2.4.1 Poslanstvo daru

Sahlins pravi, da je dar kot sestavni del družbe prinesel osvoboditev kulture. »Brez njega je segmentna družba, ki nenehno niha med konfrontacijo in disperzijo, brutalna in statična. **Dar pa je napredek.** To je njegova največja prednost – in Maussov končni poziv. /.../ Razen časti, ki pripada darežljivosti, dar ni žrtvovanje enakopravnosti in nikdar svobode. Vsaka od skupin, ki jih povezuje menjava, ohrani svojo moč, če že ne tudi pripravljenosti, da jo uporabi.« (Sahlins, 1999: 210, 217)

Darilo je lahko dvorezen meč: pomaga pri ohranjanju miru, kdaj pa celo napoveduje vojno. **»Če nočemo dajati (daril), če nočemo sprejemati gostov in, prav tako, če darila odklanjamo, je isto, kot da bi napovedali vojno; pomeni, da odklanjamo povezanost in občestvenost.**« (Sahlins, 1999: 215)

Hobbes razlaga, da je tako, kot je pravičnost odvisna od vnaprejšnjega dogovora, hvaležnost odvisna od vnaprejšnje dobrotljivosti, to je, od vnaprejšnjega neobveznega daru: **»...človek, ki je deležen neke koristi od nekoga drugega iz same njegove dobrotljivosti, si prizadeva, da oni, ki mu jo je nudil, ne bi imel nobenega razumnega razloga, da bi se kesal za svojo dobrohotnost. Kajti noben človek ne daje, ne da bi hotel dobro samemu sebi; kajti dar je prostovoljen in cilj vseh prostovoljnih dejanj človeka je njegovo lastno dobro.** Če ljudje vidijo, da bodo za to prikrajšani, začetne dobrotljivosti ali zaupanja ne bo, posledično pa ne bo niti vzajemne pomoči niti pomiritve enega človeka z drugim, in ljudje bodo še naprej ostajali v stanju vojne, kar je v nasprotju s prvim, temeljnim naravnim zakonom, ki nalaga ljudem, da si prizadevajo za mir.« (Hobbes v Sahlins, 1999: 219-220)

2.4.2 Darovanje ustvarja prednost, vodenje

Pri plemenskih družbah naj bi bilo vodenje višja oblika sorodstva in s tem tudi recipročnosti in radodarnosti. To se ponavlja v etnografskih opisih z vseh koncev sveta, celo pri dilemah, ki jih zastavljajo poglavarске obligacije darežljivosti. Kot pravi Sahlins: »Ni dovolj, da gre poglavarju (pri ljudstvu Nambikwara) dobro: prizadevati si mora – in njegova skupina to od njega pričakuje -, da je boljši od drugih. Kako poglavar izpolnjuje te obveznosti? Prvi in **glavni instrument njegove moči je njegova darežljivost**. Pri večini primitivnih ljudstev, še zlasti v Ameriki, je darežljivost bistveno znamenje moči. /.../ Poglavarji so bili moji najboljši informatorji in ker sem poznal težavnost njihovega položaja, sem jim radodarno poplačal. A le redko je katero darilo ostalo v njihovih rokah več kot dan ali dva. In ko sem po nekaj tednih življenja pri takšni skupini odšel naprej, so se njeni člani veselili sekir, nožev, biserov in drugega, kar so dobili iz mojih zalog. Nasprotno je bil poglavar materialno večinoma enako reven, kot takrat, ko sem prišel.« (Sahlins, 1999: 163-164)

Tudi pri drugih ljudstvih kralj precej svojega imetja razdeli svojim prijateljem in podložnikom »in to razsipno opravičuje z besedami, da ne bi bil nikoli kralj (sic), in niti ne bi ostal pomemben poglavar, če tega ne bi počel.« (Sahlins, 1999: 164)

»Ta dobronamerni interes glavarja za proces distribucije in politično energijo, ki jo na tej podlagi kopiči, generira sorodstveno polje, v katerem se giblje. V enem oziru **gre za ugled**,« nadaljuje Sahlins. »Kolikor je družba družbeno zavezana sorodstvenim razmerjem, je moralno zavezana darežljivosti; torej, **kdor koli je radodaren, samodejno zasluži splošno spoštovanje. Poglavar je vzornik med sorodniki, ker je darežljiv**. A na globlji ravni je njegova **darežljivost nekakšna prisila**. 'Darovi naredijo sužnje,' pravijo Eskimi, 'kot biči naredijo pse.' Vsem družbam je skupno to, da je prisila močnejša tam, kjer prevladujejo sorodstvene norme. Kajti sorodstvo je družbeno razmerje recipročnosti, vzajemne pomoči; torej **darežljivost je odkrito nalaganje dolga, ki postavlja prejemnika v vsestranski in povraten odnos do darovalca v vsem obdobju, dokler dar ni povrnjen. Ekonomsko razmerje dajalec-prejemnik je politično razmerje voditelj-privrženec**. To je delovno načelo, natančneje, to je operativna ideologija.« (Sahlins, 1999: 165)

Veliki mož, ki torej črpa iz svoje lokalne skupine privržencev, ki ekonomsko delujejo za njegovo stvar, prireja ali možno podpira velika javna slavlja in razdeljevanja, ki segajo čez njegov lastni krog, **da vzpostavi svoje dostojanstvo in 'si postavi ime' v širši družbi**, kot pravijo Melanezijci. »Kajti namen lastništva svinj in bogastva v svinjah ni to, da jih hraniš ali občasno pokažeš, ampak v tem, da jih porabiš. Skupni učinek je širok krožni tok svinj, peres in školjk. Gonilna sila toka je sloves, ki ga moški lahko pridobijo z velikopotezno udeležbo v njem... 'Veliki možje' ali 'silni možje' pri ljudstvu Kuma..., ki upravljajo z velikim bogastvom, so podjetniki v tem smislu, da nadzorujejo tok dragocenosti med klani tako, da sami od sebe dajejo nova darila in se odločajo o tem, ali bodo kaj dali drugim ali ne. Njihov dobiček od teh transakcij je vse večji sloves... Cilj ni le to, da si bogat, niti to, da lahko počneš vse, kar lahko počnejo le bogati: **cilj je, da si znan kot bogataš.**« (Sahlins, 1999: 169)

Produksijski način je poseben, v zgodovini uresničen niz družbenih razmerij, s katerim so družbeno delo uporabili zato, da so z orodjem, spretnostjo, organizacijo in znanjem iztrgali energijo iz narave. (Wolf, 1998-99, II.: 120) Poznamo kapitalistični, dajatveni in sorodstveni produktijski način. V okviru dajatvenega produktijskega načina »pri razmerju med trgovino in družbenim razslojevanjem ni šlo samo za višjo skupino, ki se je povzdignila s skrbno uporabo zakonov o razkošju in monopolom nad statusnimi simboli; ampak tudi **za neposredno in zavestno manipuliranje** z raznimi polobrobnimi in vmesnimi skupinami na obrobju ali na srednji ravni, in sicer **s pokroviteljstvom, obdarovanjem in preračunanem razdeljevanjem eksotičnih in cenjenih dobrin.**« (Wolf, 1998-99, I.: 132)

2.4.3 Obveznost podarjeno vrniti

Kot pravi Mauss, potekajo v skandinavski civilizaciji prav tako kot v številnih drugih **menjave in pogodbe v obliki daril, ki so teoretično prostovoljna, v resnici pa jih je obvezno tako dati, kakor vrniti.** (Mauss, 1996: 11)

»Pazljivo vam bom to pojasnil. Glejte, imate dragocenost in mi jo izročite. Nič se ne pogodiva o plačilu. In potem jo dam nekomu drugemu; preteče veliko časa in tisti mož misli, da ima dragocenost, da mi mora dati kakšno povračilo, in to tudi stori. No, ta dragocenost, ki mi jo je dal, to je produkt (hau) dragocenosti, ki ste mi jo (vi) dali pred

tem. Moram jo dati vam. Ne bi bilo prav, če bi jo zadržal zase, pa naj je to nekaj dobrega ali slabega, to dragocenost moram jaz dati vam. Kajti ta dragocenost je dobiček od (hau) tiste druge dragocenosti. Če bi se oklepal te druge dragocenosti, bi zbolel (ali umrl). (povzeto po Maussu v Sahlins, 1999: 201)

To nazorno prikazuje primer pri potlaču. Potlač je tipičen pojav, značilen za indijanska plemena, ki predstavlja sistem menjave darov. (Mauss, 1996: 67) Haidski mit pripoveduje, kako neki poglavar ne daje zadosti potlača; drugi ga ne vabijo več, od tega umre, nečaki izdelajo njegov kip, priredijo praznovanje, **deset praznovanj** v njegovem imenu: tedaj se znova rodi. V nekem drugem mitu se duh obrne na poglavarja in mu reče: 'Preveč lastnine ima, treba bo prirediti potlač.' Da postavi hišo in izplača stavbarje. V nekem drugem mitu, poglavar pravi: 'Zase ne bom obdržal nič, **desetkrat** bom priredil potlač.' (Mauss, 1996: 79)

2.4.4 Bogovi so naklonjeni obdarovanju

Slovita sura LXIV 'Samoprevara' (Sodni dan), ki je bila v Meki dana Mohamedu, pravi o bogu:

15. Vaša bogastva in vaši otroci so vaša skušnjava, Alah pa ima na zalogi čudovito nagrado.
16. Na vso moč se bojte Alaha; v vašem interesu je, da poslušate, ubogate, darujete miloščino (sadaga). **Kdor bedi nad svojo skopostjo, bo srečen.**
17. Če Alahu namenite širokosrčno posojilo, vam bo **dvojno povrnil**, vam bo odpustil, ker je hvaležen in prizanesljiv.
18. Pozna vidne in nevidne stvari, je mogočen in moder.

»Zamenjajte Alahovo ime z **družbo** ali poklicno skupino ali dodajte tri imena, če ste verni; zamenjajte koncept miloščine za **koncept sodelovanja, dela, usluge drugemu**: dobili boste kar dobro **idejo o ekonomski umetnosti**, ki se mukoma poraja. Že je mogoče opaziti, kako deluje v nekaterih ekonomskih grupacijah in v srcih množic, ki imajo prav gotovo boljši čut za svoje interese, za skupni interes, kakor njihovi vodje. Če bi raziskovali te manj jasne vidike življenja, bi morebiti malce **osvetlili pot, po kateri morajo nacije, njihova morala in hkrati njihova ekonomija**.« (Mauss, 1996: 151)

Skozi vsa obdobja krščanske zgodovine naj bi ostalo osnovno načelo nespremenjeno: **skopost do Boga izzove njegovo prekletstvo, darežljivost pa sprostí njegov blagoslov.** (Prince, 1997: 88) »Bog pa vas more presežno obdariti z vsakršno milostjo, tako da boste v vsem vedno imeli vsega dovolj zase in še bo obilno ostalo za vsakršno dobro delo...« (V 2. Korinčanom 9, 8 Pavel v Prince, 1997: 155) Po krščanskem izročilu (Apostolska dela 20, 35b v Prince, 1997: 155) naj bi bila »večja sreča dajati kakor prejemati,« hudo pa lažje premagati z dobrim: »Ne daj se premagati hudemu, temveč premagaj hudo z dobrim.« (Pismo Rimljanom 12,9-21 v Prince, 1997: 225)

2.4.5 Prihodnost darovanja

»Ljudstva, razredi, družine, individui bodo lahko bogateli, vendar ne bodo srečni, **dokler ne bodo znali tako kot vitezi sestí okoli skupnega bogastva,**« meni Mauss (Mauss, 1996: 157) in dodaja: »Ni treba prav daleč, da bi odkrili, kaj je dobro in kaj sreča. Sreča je v miru, ki se je uveljavil, v delu, ki poteka v pravšnjem ritmu zdaj v skupnosti zdaj posamično, v bogastvu, ki je bilo zbrano in potem razdeljeno v vzajemnem spoštovanju in recipročni širokosrčnosti, ki prideta z vzgojo.«

Mauss meni, da si ni treba želeti, da bi bil državlján predober in preveč subjektiven, in ne, da bi bil pretirano brezčuten in preveč realističen. Imeti mora izostren čut zase, a tudi za druge, za družbeno stvarnost: **»Delovati mora tako, da upošteva sebe, podskupine in družbo.** Ta morala je večna; skupna je najbolj razvitim družbam, družbam bližnje prihodnosti, in najmanj razvitim, kar si jih lahko zamislimo. To so temelji.« (Mauss, 1996: 141) Pa vendar morata tako posameznik kot družba pri tem ostajati v ravnotežju.

Posameznik mora delati, hkrati pa biti prisiljen, da bolj računa nase kot na druge. Varovati mora svoje interese – sam in v skupini. »Pretirana širokosrčnost in komunizem bi škodila tudi družbi – prav tako kakor škodita egoizem naših sodobnikov in individualizem naših zakonov.« (Mauss, 1996: 140)

Mauss tudi omenja, da bi morali opaziti, izmeriti in pretehtati razne estetske, moralne, religiozne, ekonomske motive, materialne in demografske dejavnike, katerih celota je temelj družbe in vzpostavlja skupno življenje in katerih zavestno usmerjanje je najvišja umetnost. (Mauss, 1996: 157) Trdi tudi, da se vračamo k navadam 'plemenitega razsipništva'. »Bogati morajo znova, prostovoljno ali na silo, začutiti – kot se zdaj dogaja v

anglosaških in v številnih drugih sodobnih družbah, divjih in visoko civiliziranih -, da so nekakšni **zakladniki svojih državljanov**. Nekatero izmed antičnih civilizacij – iz katerih izhajajo naše – so poznale jubileje, druge liturgije, koregije in trierarhije, sinitije (skupne obede), obvezo, da edili in konzuli darujejo v občo korist. **Treba se bo vrniti k zakonom te vrste**. Nadalje je treba **posvetiti več skrbi posamezniku, njegovemu življenju, zdravju, izobraževanju – kar se navsezadnje izplača -, družini in njeni prihodnosti**. Treba je več zaupanja, občutljivosti in širokosrčnosti pri pogodbah za najemanje uslug, nepremičnin, za prodajo nujnega živeža. In vsekakor bi bilo treba najti način, kako omejiti dobičke od špekulacije in oderuštva.« (Mauss, 1996: 140)

3 ŠTEVILA KOT SIMBOLI IN NJIHOV MITOLOŠKI POMEN

3.1 Simboličen pomen števil

Razlaga števil je ena najstarejših simboličnih ved. Platon jo je imel za najvišjo stopnjo spoznanja in bistvo kozmične in notranje skladnosti, Pitagora, Boecij in drugi pa za **orodje spoznanja** (odvisno naj bi bilo od števil, ki so tudi najboljše sredstvo za približanje božjim resnicam). **Vse je urejeno po številih**, je dejal Pitagora. Sama bitja, stvarjenja, kreature so števila, kajti prišla so iz Počela Enega. Vračajo se k Počelu kot števila k enosti: **Bog je v vsem kot enost v številih**, pravi Silesius. Števila se ne smejo uporabljati v nepravem trenutku. V njih tiči neznana moč. Števila tako kot imena tedaj, ko so izgovorjena, premikajo sile, tako da sestavijo tok kakor kakšen podzemski potok, ki je neviden, vendar navzoč. Beseda ima od nekdaj vpliv na ljudi. Toda učinkovitost besede je velika, učinkovitost števila je še večja; če je beseda razlaga znamenja, potem je število njegova skrita korenina, saj je produkt zvoka in znamenja, torej je ob enem močnejše in skrivnostnejše. Vse v univerzumu se drži skupaj in število je samo nekakšen vozec relacij, odnosov, razmerij. (povzeto po Chevalier in Gheerbrant, 1995: 605-606)

V nadaljevanju so predstavljeni število ena, ki predstavlja Razodetje, Princip, Počelo, Boga, človeka.... in njegovi mnogokratniki. Mnogokratniki števila imajo na splošno enak simboličen pomen kot osnovno število, vendar lahko poudarjajo ali krepijo ta pomen ali pa ga obarvajo s posebnim odtenkom, ki ga je treba poiskati v vsakem primeru posebej. (Chevalier in Gheerbrant, 1995: 605-606)

3.1.1 Eden, en, ena

Eden je simbol pokončnega človeka, edinega živega bitja, obdarjenega s to sposobnostjo. Eden je tudi Princip, počelo, aktivni, ustvarjalni princip, simbolični kraj bitja, **začetek in konec vseh stvari**, kozmično in ontološko središče. Eden je simbol bitja, pa tudi Razodetja, ki posreduje pri tem, da bi se človek s spoznanjem dvignil na raven višjega bitja, je mistično središče, iz katerega kot sonce žari ali sije Duh. V legendah in folklornih zgodbah številka ena pogosto **simbolizira edinega Boga**. (povzeto po Chevalier in Gheerbrant, 1995: 132-133)

3.1.2 Deset

Deset je **število, ki simbolično združuje vsa prejšnja**; je podoba v sebi sklenjene mnogoterosti, zaokroženosti, vseobsežnosti in večnosti. (Germ, 2003: 16-82) Zaradi desetiškega sistema je **deset obenem merilo vsega štetega in merjenega**, vsenavzoče v ustroju sveta, ki nas obdaja, ter zato še posebej **simbol urejenosti pojavnega sveta**. Deset (10) je število Pitagorejskega Tetraktisa: vsota prvih štirih števil (1+2+3+4). Ima **pomen totalnosti, dopolnitve, vrnitve k enotnosti, ki nastopi po razvoju cikla prvih devetih števil**. (Chevalier in Gheerbrant, 1995: 102-103) Deležna je imenitnosti števila ena oziroma monade, ki je v **desetici simbolično ponovljena**. S tem dekada združuje vsa temeljna načela pitagorejske kozmogonije: monado, ki pomeni počelo, diado, ki je začetek stvarjenja, triado, ki pomeni oblikovanje vesolja in tetrado, v kateri je zaobjeto njegovo snovno uobličenje. Torej ni nič presenetljivega, da **število deset simbolizira urejevalni princip kozmosa in je idealna prispodoba razvitosti enega v mnogem**. Zaradi takšnega pojmovanja dekade so **pitagorejci kozmos delili v deset sfer**, tako, da so sedmim planetarnim in osmi sferi zvezd stalnic dodali še dve, sfero Zemlje in njenega (namišljenega) protipola. **Nauk o božanski dekadi** je zaznamoval vse pomembnejše antične tradicije in celo v Aristotelovem učenju o desetih kategorijah smemo videti odmev simbolike števila deset, ki je bilo, kot priča Homer, med Grki od nekdaj merilo izpolnjenosti in zaokroženosti. (Germ, 2003: 70-71)

3.1.3 Tisoč

Število tisoč ima rajski pomen, je nesmrtnost sreče. /.../ Sveti Avguštin in cerkveni očetje so v tem številu videli vse rodove in popolnost življenja. /.../ (Chevalier in Gheerbrant, 1995: 625-626)

3.1.4 Deset tisoč

To število simbolizira polnost, plodnost, obilje, ki se nanaša na Kristusovo vladanje pred koncem časov, simbolizira pa obnavljanje zemlje. V tem času bodo pravični imeli preoblikovano telo, čeprav bodo živeli na zemlji. Število deset tisoč je posledica transfiguracije zemlje in ljudi, ki naj bi bila novo stvarjenje. Izraz deset tisoč bitij oziroma deset tisoč pomeni na Kitajskem celovitost, totalnost. Je simbol nečesa tako velikega, da

tega ni mogoče imenovati. To število bi moralo predstavljati totalnost bitij, bitnosti, stvari na zemlji. (povzeto po Chevalier in Gheerbrant, 1995: 103)

3.2 Bogu desetina

'Ali sme človek Boga goljufati?' Vi pa me goljufate in pravite: 'V čem te goljufamo?' Pri desetini in darovih. S prekletstvom ste preleteli, ker me goljufate, vse ljudstvo (Malahija 3, 8-9) Ta odlomek odraža načelo, ki se ga je Bog držal v vseh obdobjih človeške zgodovine: da si zapomni to, kar mu njegovo ljudstvo daruje. Več kot tisoč let prej je Bog zapovedal Izraelu, naj zanj **oddvoji desetino** celotnega prihodka, tako v denarju, kot v pridelkih. To je bilo pomembno znamenje njihovega zaveznega odnosa z Bogom. Neposlušnost v tem je pomenila kršitev njihove zaveze. Bog je sedaj preko Malahije pokazal svoj račun. Za vse, kar je Njegovo ljudstvo nezakonito zadržalo, jih obtožuje 'goljufanja'. Opozarja, da je to prineslo uničujoče prekletstvo na celotno ljudstvo in na vsako področje njihovih življenj.

Toda Bog ne konča s to negativno izjavo. V naslednji vrstici pouči svoje ljudstvo, kako prestopiti iz prekletstva v njegov blagoslov: **'Prinesite vso desetino v skladišče, da bo zaloga v moji hiši, in me preizkusite s tem,'** govori GOSPOD nad vojskami, **'če vam tedaj ne odprem zapornic neba in ne izlijem na vas blagoslova do preobilja!'** (Malahija 3, 10) V Novi zavezi Bog nikjer ne postavlja specifičnega zakona, kakor je bil ta v Stari zavezi, ki bi **od kristjanov zahteval, da zanj oddvoji desetino svojega skupnega prihodka**. Zaveza milosti ne deluje preko zunaj vsiljenih zakonov, temveč po zakonih, ki so po Svetem Duhu napisani v srcih vernikov. V 2. Korinčanom 9,7 Pavel poučuje kristjane: **Vsakdo naj da, kakor se je v srcu odločil, ne z žalostjo, ali na silo...** (Prince, 1997: 86-87)

Dekalog predstavlja **deset zapovedi**, ki jih je na dveh kamnitih tablah dal Bog Mojzesu na gori Sinaj (stara zaveza med Bogom in izvoljenim ljudstvom). (Dolinar in drugi, 1984: 175) Na njihovi podlagi je bog sklenil zavezo z izraelskim ljudstvom. (Bellinger, 1997: 104) **Desetino** srečamo tudi kot **podložniško dajatev** (Dolinar in drugi, 1984: 181) in **desetiški sestav ali deseti del**. **Deseti brat**, desetnik, **desetnica** je po starem ideološkem izročilu **deseti otrok istega spola, ki je moral oditi od hiše, sicer bi prinesel nesrečo**. Sledovi so ohranjeni v irskih pravljicah o desetini, v nemških rekih (npr. deveti = brat ne ve, kaj se godi desetemu) in v slovanskem ljudskem izročilu. Tudi Jurij je bil deseti brat – Roman: J. Jurčič (1866). (Bellinger, 1997: 106)

4 RAZVOJNI TRENDI IN STRATEŠKO NAČRTOVANJE

4.1 Svet v začetku tretjega tisočletja

»Kaos, uničevanje, vojne, blišč, privlačnost in naše osebno iskanje po izpolnitvi so danes naša realnost. Morda so nas te sile oblikovale in nam omogočile razvoj v bolj civilizirano stanje,« meni Embley (Embley, 1993: 55). Vojne so skozi leta potrdile, da v njih nihče ne zmaga, ob njih pa se pojavlja vse več sodobnih težav človeštva, ki jim zaenkrat še nismo kos. Problemi, ki so povzročili zavedanje javnosti o skupnem državljanstvu, kot jih navajajo nekateri avtorji (McIntosh in drugi, 1998: 43-44), so:

- zadovoljevanje pohlepa, v obliki zbiranja deležev in plačil;
- korupcija in goljufije, izpeljane s strani visoko profiliranih lastnikov in članov odborov, ki so jemali tako podjetjem, kot zaposlenim;
- zanemarjanje okolja, kot posledica nekaterih industrijskih praks;
- zlorabe človekovih pravic, kot npr. zavestno izkoriščanje otrok ali njihovo prisilno delo – proizvodnja oblačil, obutve ali športnih dobrin;
- sejemska trgovina, ki se je s pomočjo nekaterih potrošnikov vse bolj zavedamo v smislu nepravilnosti trenutnih globalnih vzorcev trgovanja;
- opolnomočenje deležnikov, saj delničarji zahtevajo več informacij in nadzora nad odbori, potrošniki pa niso kar tako pripravljeni sprejemati vseh informacij podjetij za točne in poštene;
- varnost izdelkov in označevanje, saj so izdelki hitro umaknjeni iz prometa zaradi proizvodnih napak in zahtev potrošnikov po večjem in boljšem označevanju stvari, kot so genetske izboljšave, sevanje, izpostavljenost strupom in ponaredek v hrani. V mnogih državah, še posebej pa v ZDA, obstaja naraščajoča nevarnost pravnih odgovornosti in sporov.

Po podatkih Združenih narodov naredijo ženske 70% vsega svetovnega dela, zaslužijo 10 % svetovnih plač in so lastnice manj kot 1 % svetovne lastnine. (McIntosh in drugi, 1998: 136)

Kot je dejal Chomsky (Chomsky, 1997: 294), gre prvič v moderni zgodovini industrijskih družb za močno razširjen občutek, da se stvari ne bodo zasukale na bolje, da ni izhoda.

Keane dodaja (Keane, 2000: 134), da se mora človeški rod soočiti ne le s svojo lastno individualno umrljivostjo, marveč tudi z možnostjo kolektivne smrti človeštva.

O tem, da se zdi lista realnih družbenih problemov neskončna govori tudi Embley: »Dejstvo je: da nimamo možnosti! Reševanje današnjih družbenih problemov ni samo problem nekoga drugega ali le vlade. **Vsak izmed nas se bi moral odzvati na današnje družbene probleme.**« (Embley, 1993: xvii)

4.2 Rešitev problemov je v skupni skrbi

V svojem nagovoru Zahodu je Pater Ignacij Ellacuri ob svojem obisku v Evropi (nekaj dni preden so ga umorile elitne vladne sile v San Salvadorju novembra 1989) dejal: »**Življenje ste si uredili po nečloveških vrednotah.** Te vrednote so nečloveške zato, ker ne morejo postati splošne. Sistem temelji na nekaj redkih posameznikih, ki uporabljajo večino sredstev, medtem ko večina ljudi ne more zadovoljiti niti svojih temeljnih potreb. **Bistveno je, da določimo sistem vrednot in življenjska merila, ki upošteva sleherno človeško bitje.**« (Chomsky, 1997: 282)

Za določitev takšnega sistema vrednot in življenjskih meril je potrebno začeti pri vsakem posamezniku. »Ne glede na to, ali nekdo zase misli, da je predan reformi ali revoluciji, je njegov prvi korak izobraževati sebe in druge,« trdi Chomsky (Chomsky, 1997: 375) in nadaljuje: »Nadaljni razvoj ima namreč malo upanja, če niso sredstva, ki so na voljo za uresničitev tega prvega koraka, ohranjena in poglobljena: ta sredstva so omrežja lokalnih organizacij, mediji in založniki, ki ne klonijo pred državno in privatno močjo itn. Ti prvi koraki se med seboj oplajajo: organizacije ne bodo delovale, če ne bodo imele dostopa do informacij in analiz, neodvisni mediji in založniki ne bodo preživel brez participacije ter intelektualnih in finančnih prispevkov množičnih organizacij, ki rastejo in se razvijajo na temelju skupnih skrbi, ki idealno temeljijo na skupnosti, delovnem mestu ali drugih točkah družbene interakcije.«

4.3 Gospodarstvo in politika z roko v roki

Morda bi lahko povezanost politike in gospodarstva najlažje označili z naslednjo trditvijo: »Politika je senca, ki jo veliki biznis meče na družbo, (in) stanjšanje te sence ne bo spremenilo bistva stvari.« (Chomsky, 1997: 314) Problem je, kot pravijo nekateri avtorji (McIntosh in drugi, 1998: 4), da so »mega organizacije kot velike države, ki niso odgovorne nikomur, še najmanj pa njihovim državljanom.«

Pri graditvi učinkovite skupne skrbi v procesih družbene interakcije ima torej pomembno vlogo gospodarstvo, ki je bolj ali manj prepleteno s politiko. Ta se pojavlja tako v podjetju samem, kot v posameznih organizacijah in družbi kot celoti. Mesto politike v sami korporaciji Chomsky postavlja na vrh: »V korporaciji vsa politika izvira iz nadzora od zgoraj. V združitvi te oblasti, ki določa politiko in njeno izvajanje, vsa avtoriteta nujno poteka od vrha do dna in vsa odgovornost od dna do vrha. To je seveda nasprotje 'demokratskega' nadzora; sledi strukturnim pogojem diktatorske oblasti.« (Chomsky, 1997: 308-309) Temu bi dodali, da bo (če že ni) za podjetja kmalu postala nujnost izražanja odgovornosti tudi od zgoraj navzdol in ne le posredovanja avtoritete v tej smeri.

Podjetja naj bi se tako danes soočala z več izzivi (Embley, 1993: 4), med njimi z dvema ključnima:

- graditev njihovega poslovanja z močnim prepričanjem v izdelek, storitev in kakovost;
- soočenje z družbenimi problemi v njihovih lokalnih okoljih: kako nahraniti lačne, zagotoviti domovanje brezdomcem, izobraževati in varovati otroke, ravnati z odvisniki, zagotavljati zdravstveno oskrbo ostarelim, zaščititi zgodovinske znamenitosti, umetnost in kulturo v skupnosti.

Jasno je, da podjetništvo najbolje deluje v demokratičnih skupnostih, kjer delujejo po pravilih zakona, imajo nizko stopnjo korupcije in izobraževalno, zdravstveno infrastrukturo ter urejeno zaščito pred kriminalom, ki jih ureja tako centralna, kot lokalna vlada. Z drugimi besedami, obstajati mora razumevanje, da **je zdravo in varno skupnost možno zgraditi le s sodelovanjem vlade, civilne družbe in podjetništva.** (McIntosh in drugi, 1998: 16)

Globalizacija ni deležna le razvoja globalne ekonomije, čeprav je njen poglavitni vidik, temveč tudi idej o povezanosti skozi razumevanje načinov, kako soodvisni so naše lokalne in globalne skupnosti ter okolje. Nastaja novo - skupno (korporativno) državljanstvo, ki je državljanstvo z jedrom v strateškem načrtovanju. (McIntosh in drugi, 1998: 35)

4.4 Razvojni trendi in strateško načrtovanje

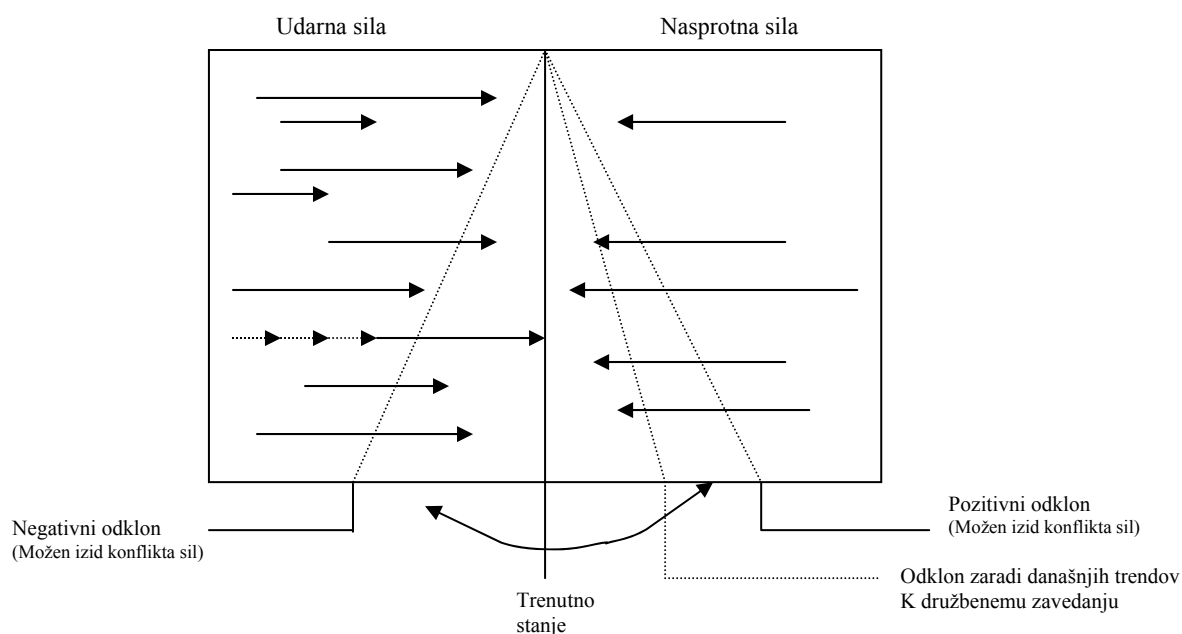
Po Embleyju (Embley, 1993: 218) naj bi bil menedžment vodenje in usmerjanje človeških in fizičnih virov podjetja v dinamično organizacijsko enoto, ki izpolnjuje specifične cilje tistih, ki jim služi (potrošniki) z visoko stopnjo morale in zadovoljstva tistih, ki izvajajo te storitve (zaposleni). Ta osnoven koncept naj bi bil po njegovem mnenju žal prepogosto spregledan, predvsem pri razvoju strateškega načrta v podjetju.

Vsako podjetje, pa če načrtuje ali ne, ima kulturo podjetja, ki pogosto odraža ustanovitelje podjetja, predsednika uprave in zaposlene (povzeto po Embley, 1993: 218-219). Upoštevanje te kulture in vplivov okolja (trendov) se v procesih strateškega razmišljanja zapiše v samo jedro strateškega načrta, to pa se kot povzetek pojavi v poslanstvu podjetja.

Poslanstvo podjetja je kot navigacijski sistem na ladji ali letalu: **določa, razčiščuje, usmerja in premika podjetje po poti**. Vidno je vsem – tako interno, kot eksterno. Precej lažje ga je zapisati, kot pa izpolnjevati. Embley trdi (Embley, 1993: 234-35), da ima tri osnovne elemente: smer, vozilo in identiteto. Smer je, kamor podjetje gre. Vozilo je, kako bo prišlo tja. Identiteta je, kako bo podjetje izgledalo, ko bo prišlo do tja. Ta proces se lahko nanaša na podjetje, storitev ali izdelek.

Osnovno orodje določanja razvojnih trendov v rokah stratega (povzeto po Embley, 1993: 31 - 36) je preprost model, znan kot analiza polja sil, ki ga je Embley povzel po vojaškem strategu Lyndallu Hartu. Koncept predstavlja določanje moči dveh sil (slika 4.1):

- Udarna sila (driving force): sila, ki predstavlja pozitivne faktorje vpliva, ki premikajo naprej.
- Nasprotna sila (opposite force): sila, ki predstavlja negativne faktorje vpliva, deluje kot nasprotje udarni sili.



Slika 4.1: Analiza polja sil

Vir: (Embley, 1993: 32)

Model naj bi se dal prenesti tudi v marketing, kjer naj bi vložek predstavljal tržni delež. Konkurenti so nasprotniki. Ujemanje številnih prednosti in slabosti je orodje primerjalne analize, metoda pa določa, kdaj in kako pozicionirati izdelek ali storitev v odnosu do konkurence. Analiza osvetli realne in predvidene sile, to je področje, pokritost, prodajne moči, povprečno ceno na enoto v odnosu do konkurentov, študije o potrošnikih, oglaševanje itd. Vloga stratega je določiti vrednost ali težo udarnih sil podjetja v primerjavi z vrednostmi in težami njegovih konkurentov. To bo določilo, ali prevzeti razmišljanje konkurentov ali jih bočno napadati. Npr. odločitev o odprti cenovni vojni ali neposrednem čelnem napadu je odvisna od obstoječe moči podjetja. Običajno zmaga podjetje z najpodrobnejšim pregledom. (povzeto po Embley, 1993: 31 - 36)

Namen razvoja takšnega modela je bil določiti faktorje, ki so preoblikovali ameriške potrošnike v socialno zavedne in odgovorne ljudi. Stanje sil določajo dogodki, invencije, aktivnosti ali specifično znanje ali informacije, ki imajo vpliv na aktivnosti ali vedenje celotne družbe. Takšne sile imajo dolgoročne vplive. Kratkoročni vplivi imajo manj obstojno moč kot dolgoročni, zato so hitreje zamenjani z dogodkom, ki ima večji vpliv na spomin. Kratkoročni vplivi na merilu od 1 do 10 zavzamejo nižje postavke. Stopnja 10

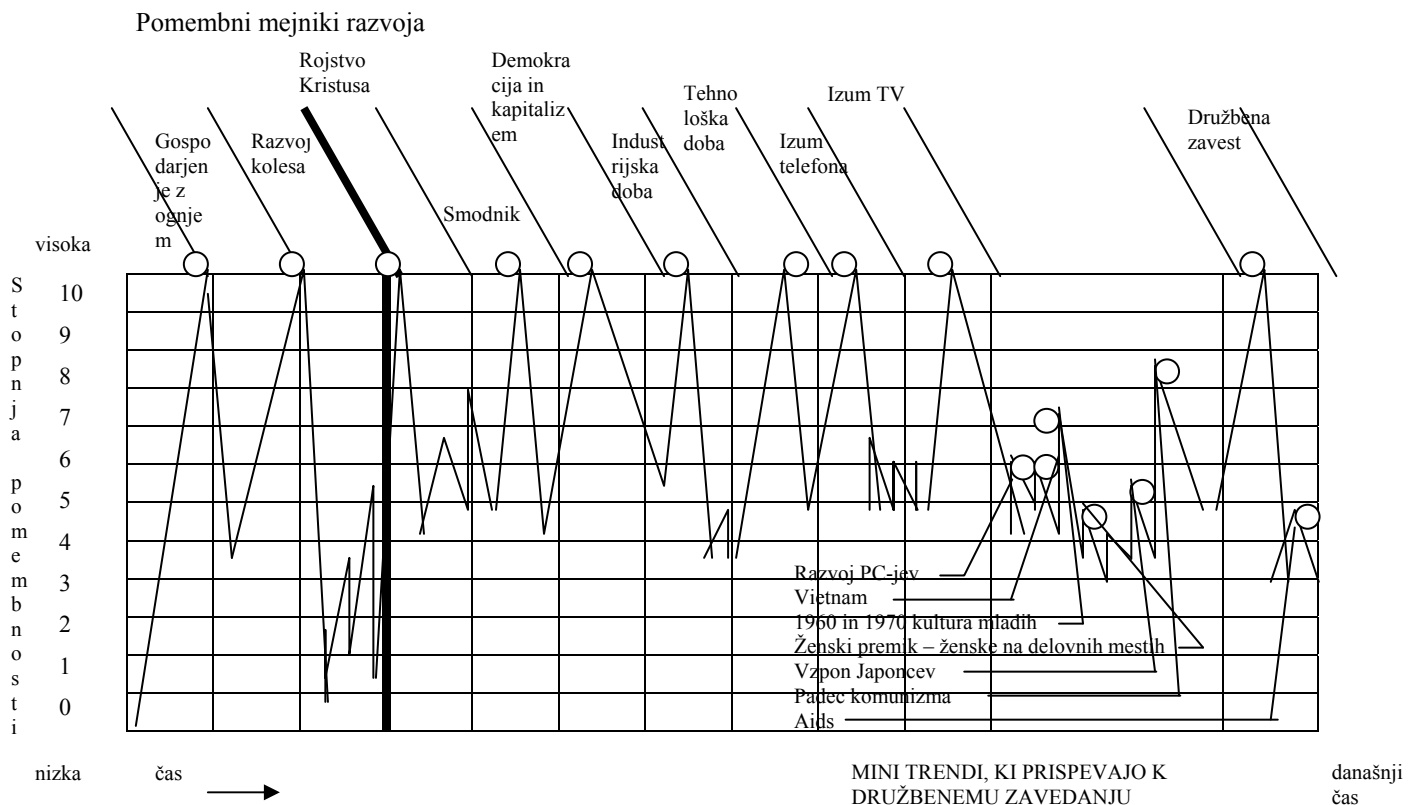
predstavlja npr. zemeljski potres, dolgoročni vpliv, silo družbenih sprememb, ki za vedno spreminja naš način razmišljanja ali odzivanja. (povzeto po Embley, 1993: 31 - 36)

Model pokazateljev stopnje sil (slika 4.2) je potrebno razviti pred uporabo analize polja sil, s čimer lahko naredimo učinkovito napoved trendov.

Sile v polju so dobro prepoznavne. Kadar vplivajo na družbo združeno (kumulativno), so njihove posledice in učinki multiplicirani v naglem zaporedju. Posamezna sila, združena z drugimi, enako usmerjenimi silami, ustvarja čezmerno hitrost, s katero udarja ob družbo in tako spreminja družbeno strukturo. Približamo se modelu skupnega smisla /.../. Proces napovedovanja trendov, gledano naprej, se začne s pogledom nazaj. Pomembno vprašanje je, kako daleč nazaj. Ameriška kultura in družba sta se razvijali skoraj 200 let, toda človeška vrsta se razvija kar nekaj tisočletij. /.../ Prelomnice, izumi in dogodki bodo nadaljevali s spreminjanjem našega načina življenja in vedenja. (povzeto po Embley, 1993: 31 - 36)

Sile delimo v dve polji: pozitivne, udarne sile, in negativne, nasprotne sile. Predstavljajte si vpliv zdravljenja raka na družbo. Pozitivna stran je, da se pričakovana življenjska starost poveča in da se bo odstotek smrtnosti znižal. Nasprotna sila bo prav tako umeščena v učinek. S tem, ko bi se smrtnost znižala in bi ljudje živeli dlje, bi se družba soočila s preveliko populacijo, ki bi ogrozila ekonomsko infrastrukturo mnogih vlad in kultur. V procesu napovedovanja trendov sta vzrok in učinek vedno upoštevana. (povzeto po Embley, 1993: 31 - 36)

Sile z oznako 10 so se skozi generacije pojavile kot veliki uravnoteževalci. Teorija o ravnotežju je pomembna v tem, da ustvarja najmanj enako igralno polje. /.../ Ob delu s strankami, uravnoteževalce iščejo tudi tržniki. Parametri so bili postavljeni v prvi raziskovalni fazi, da bi izolirali sile trendov. Zanimivo je, kako lahko spremljamo vsako silo posamezno in kako njihova združitev z ostalimi silami ustvarja kumulativen učinek. Teža, združena s silo, je končno določena z uporabo kumulativne taktike namena. Ko so prepoznane udarne in nasprotne sile, lahko strateg razvije taktični načrt za vključitev sil, ki bodo nagovorile nasprotne sile. Metode, povezane s pridobivanjem in ohranjanjem tržnega deleža, so stalen problem vseh poslov. V poslu je le nekaj stalno – spremembe. (povzeto po Embley, 1993: 31 - 36)



Slika 4.2: Model pokazateljev stopnje sil

Vir: (Embley, 1993: 34)

Nekaj udarnih sil iz naše zgodovine (povzeto po Embley, 1993: 37 - 57):

- Svoboda: svoboda eksperimentiranja s številnimi filozofijami in ideali.
- Motivacija in razsvetljenje: zapustiti nekaj nesmrtnega, kar bo imelo učinke na dolgi rok.
- Televizija: rojstvo informacijske dobe.
- Žensko gibanje: ženske so se dokazale kot vitalne udeleženke poslovnega sveta, z njihovim podjetniškim instinktom pa bodo inovirale in ustvarjale nove dimenzije podjetniškega zavedanja o vzrokih.
- Vzpon Japoncev: Japonci so Ameriški poslovni svet presenetili z njihovo sposobnostjo izboljšav večine osnovnih ekonomskih zamisli.
- Desetletje propadanja: desetletje pohlepa se je pričelo leta 1980.
- Mikroprocesor: druga glavna prednost informacijske dobe, prihranek časa.
- Aids: Virus HIV bo spremenil svet (je tudi nasprotna sila).

Nasprotne sile:

- Vojne
- Propadanje okolja

Da bi v kontekstu poglobljeno razvijajočih se vrednot družbe, v kateri delujejo, podjetja bolje razumela podjetništvo in druge organizacije, se jih vedno več odloča za uporabo posebnih raziskav in analiz socialno-kulturnih sprememb, ki pomagajo napovedovati razvojne trende. (Barrett, 1995: 58) Ko podjetje prepozna te razvojne trende, jih poskusi vključiti v svojo poslovno strategijo. Poslovna strategija izhaja iz opredeljenega poslanstva in vizije podjetja, njegove kulture in politike ter poslovnih ciljev. Na osnovi tega se oblikujejo marketinški in zatem še komunikacijski cilji podjetja. Pot, ki jo mora podjetje prehoditi, da bi zastavljene cilje na področju marketinga tudi uresničilo, opredeljuje marketinška strategija. Ta izhaja iz poslovne strategije in se preko marketinške nadaljuje v komunikacijsko.

Upoštevanje preteklih izkušenj, razmer na trgu in družbenih sprememb pri oblikovanju marketinške strategije podjetja lahko le-temu prepreči ponavljanje napak. Ključni elementi marketinške strategije so kupci (običajno primarne ciljne skupine), uporabnost same strategije pa je v veliki meri odvisna od prepoznavanja in upoštevanja kupčevih prihodnjih potreb ter zadovoljevanja le-teh. (povzeto po Barrett, 1995: 8, 14)

Prednost pri razvijanju strategij, ki jih je moč hitro izpeljati, imajo danes predvsem mala podjetja (Embley, 1993: 231). Prednost majhnih podjetij je njihova zmožnost ustvarjanja ali vstopanja v strateška zavezištva in seveda hitrejša prilagodljivost razmeram na trgu.

5 RAZSVETLJENI KAPITALIZEM

Dajati bi morali, kakor prejemo: z veseljem, hitro in brez omahovanja; kajti nad bogastvom, ki se lepi na prste, ni blagoslova. (Seneka v Konte, 1999: 0)

5.1 Svet razsvetljenega kapitalizma

Ko se podjetja odločijo za potovanje (v razsvetljeni kapitalizem), ni poti nazaj. (Embley, 1993: 242) Ta podjetja vedo, da **delovanje v globalni ekonomiji zahteva nov pogled na svet, drugačno kombinacijo upravljalških pristojnosti in veliko povečano občutljivost za probleme, pred tem poznane kot manj pomembne za podjetništvo.** (McIntosh in drugi, 1998: 4) Ob tem izstopata dva ključna vidika (McIntosh in drugi, 1998: 61), ki zadevata korporativno državljanstvo:

- živimo v vse bolj odprtem svetu, kjer je težko pobegniti preiskovanju,
- in odgovornost do velikega števila deležnikov.

Richard Branson (McIntosh in drugi, 1998: 67) je nekoč rekel: »Znamka naj ne bo zgrajena na izdelku, ampak na njegovem ugledu, kakovosti in ceni.« Največja pridobitev podjetij so zato ključni odnosi in imidž znamk, njihov menedžment pa postaja vse pomembnejši. Po mnenju britanskih menedžerjev, so v visoko tekmovalni globalni ekonomiji za uspeh podjetja pomembna tri ključna področja (McIntosh in drugi, 1998: 62):

- servis strank,
- usposabljanje, razvoj in zadržanje ključnega osebja,
- ter učinkovitost in nadzor nad stroški.

V raziskavi, ki je bila opravljena med 62 ameriškimi uspešnimi podjetji, se je pokazala skoraj vedno univerzalna ideja o tem, da je **dobiček naravni produkt tega, da nekaj delaš dobro in da ni sam sebi namen.** (McIntosh in drugi, 1998: 74) Odlična podjetja naj bi tako bila:

- preprosta,
- nehierarhičnih struktur,
- inovativna in podjetna,
- v upravi in srednjem menedžmentu naj bi imela majhno število osebja,
- nagrajevalni sistem naj bi temeljil bolj na prispevkih k poslovanju, kot na delovni dobi ali hierarhiji,

- prednost naj bi dajala znanju in ne fizični moči,
- ter močni in prilagodljivi kulturi.

Podjetja bodo kmalu ugotovila, da konflikt med dobičkom in podarjenimi vrednostmi ni nujen. **Biti družbeno odgovoren je (win-win) situacija, v kateri zmagajo vsi.** Okolje in skupnost zmagata, zmaga tudi podjetništvo. (McIntosh in drugi, 1998: 27)

Pa vendar se zgodi, da se marsikatero podjetje skriva pod krinko družbene odgovornosti. Embley meni (Embley, 1993: xi), da naj bi se ameriška javnost zavarovala pred podjetji, ki projicirajo sporočila o svoji družbeni odgovornosti v televizijske in tiskane oglase, da bi pritegnili gledalčevo pozornost in povečali prodajo, vendar ne naredijo ničesar, da bi pomagala, ali še slabše, celo škodujejo. Podjetja, ki uporabljajo takšen imidž v javnosti, so t.i. mojstri zavajanja (»spin masters«). Motivirani so samo z njihovo spodnjo mejo – dobičkom.

»Zeleni marketing«, kot je poimenovan v zadnjem času, je rezultat zavedanja potrošnikov, združenega z okoljsko zavestjo. Vsi zeleni tržniki niso mojstri zavajanja, nekateri so resnično zeleni. Izziv potrošniku je, da ugotovi, kakšen je kateri.

Pregledovanje družbene odgovornosti je rastoče področje, z razvijajočimi se standardi (McIntosh in drugi, 1998: 130). Kritična področja, ki zahtevajo precejšnjo pozornost vseh deležnikov za zagotavljanje korporativnega državljanstva, so tako (McIntosh in drugi, 1998: 84):

- korporativno vodenje,
- okolje,
- človekove pravice in delovna mesta,
- pošteno trgovanje,
- etična vlaganja,
- trgovina z orožjem,
- tobak,
- varstvo in zaščita živali,
- izobraževanje.

Razviti občutek univerzalne odgovornosti – univerzalne razsežnosti vsakega našega dejanja in občutek za enako pravico vseh bitij, da so srečna in ne trpijo – pomeni doseči posebno naravnost uma: ko vidimo priložnost, da bi lahko storili nekaj dobrega za druge, bomo dali temu prednost pred varovanjem naših lastnih ozkih interesov. Čeprav nam seveda ni vseeno, kaj se dogaja na drugi strani sveta, to sprejmemo kot del narave, svojo energijo pa usmerjamo v to, kar lahko storimo tukaj in sedaj. (Njegova Svetost dalajlama 2000: 146-147)

5.2 Vsi smo deležniki

Kot posamezniki smo vsi globalni državljani, potrošniki, vlagatelji, delavci in žrtve globalnih klimatskih sprememb in ekonomskih sil izven našega nadzora, vendar so menedžerji tisti, ki se vsak dan soočajo z realno prakso vodenja v globalni ekonomiji, ki nikoli ne počiva. To pomeni razvoj in upravljanje odnosov z različnimi nivoji deležnikov. (McIntosh in drugi, 1998: 39) V današnji globalni ekonomiji so odnosi podjetja z njegovimi primarnimi in sekundarnimi deležniki postali vse bolj zapleteni, saj zajemajo veliko število deležniških skupin in problemov kot kdajkoli prej. Razvrstitev deležnikov predstavlja Preglednica 5.1:

	Primarni deležniki	Sekundarni deležniki
DRUŽBENI:	<ul style="list-style-type: none"> • delničarji in vlagatelji • zaposleni in menedžerji • stranke • dobavitelji in drugi poslovni partnerji • lokalne skupnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • vlada in zakonodajalci • civilne organizacije • skupine družbenega pritiska • mediji in univerze • trgovske organizacije • konkurenca
NEDRUŽBENI:	<ul style="list-style-type: none"> • naravno okolje • prihodnje generacije • nečloveške vrste 	<ul style="list-style-type: none"> • skupine okoljevarstvenih pritiskov • organizacije za varstvo in zaščito živali

Preglednica 5.1: Vrste deležnikov

Vir: (David Wheeler in Maria Sillanpaa (Body Shop) v McIntosh in drugi, 1998: 198-199)

Primarni družbeni deležniki so lahko komunicirani neposredno, medtem ko na splošno nedružbeni deležniki ne morejo biti. Kakovost odnosov z družbenimi deležniki je lahko merjena na dva načina:

- kvantitativno – temelji na označevanju in predstavitvenih indikatorjih,
- kvalitativno – temelji na označevanju in predstavitvenih indikatorjih, pa tudi na zaznavanju deležnikov.

Nekateri avtorji (McIntosh in drugi, 1998: 47) menijo, da **bodo v prihodnosti ohranila konkurenčen uspeh le tista podjetja, ki se manj usmerjajo samo na finančna merila uspešnosti – in namesto tega vključujejo v poslovanje vse odnose deležnikov in večje število meril**, na način, kot razmišljajo in govorijo o njihovem namenu in nastopu. Zato mora večina podjetij **zgraditi bolj integrirane strategije, strukture in sisteme za vodenje deležnikov in posvetovanje**. (McIntosh in drugi, 1998: 49)

5.3 Razsvetljeni potrošnik

Že v 1980-tih letih so nekateri ljudje pričeli vplivati na svoja delovna mesta. Držali so se svojih idealov, principov in morale ter se združevali v skrbi in ustvarjali fundacije za prve družbeno zavedne potrošniško usmerjene programe. Svoje skrbi in vrednote so vpletli v odločitvene procese in jih uporabljali na svojih delovnih mestih. Ponovno so se pričeli organizirati, tokrat v posebnih interesnih skupinah, združenjih, zavezništvih, pobudah in lokalnih ter nacionalnih programih. Spet so pričeli vplivati. Tokrat so imeli ekonomsko moč za nadaljevanje izobraževanja, začetega pred 30. leti. Nov, inteligen potrošnik je bil politični nasprotnik – srčno motiviran zasliševalec, ali novodobnik 1970. in 1980. let (t.i. baby boomers). (Embley, 1993: 53 - 54)

S pomočjo vzgoje naj bi se temelji moralnega delovanja posameznika oblikovali že v družini. Kasneje naj bi vsak posameznik z odgovornim izborom primernih kandidatov na volitvah pokazal svojo družbeno odgovorno ravnanje in tudi s tem oblikoval našo skupno (politično, državno) prihodnost. (Etzioni, 1993: 247-248)

Poslovna zavest temelji na odzivnosti potrošnikov. **Brez razvoja inteligentnega potrošnika, bi bila naloga korporativne družbene odgovornosti neizvedljiva**. Kot

potrošniki naj bi zato raziskali, katera podjetja so resnično družbeno odgovorna in jih podprli. (Embley, 1993: xvii) Pri tem si kot potrošniki lahko zastavimo nekaj osnovnih vprašanj in s tem ugotovimo, ali je podjetje (proizvajalec izdelkov/storitev) družbeno odgovorno ali ne. Vprašanja, o katerih bi se moral vprašati vsak potrošnik, so (Embley, 1993: 8):

- Ali podjetje uporablja okolju neprimerne sestavine za proizvodnjo izdelkov?
- Ali podjetje zahteva testiranje na živalih za svoje raziskave in razvoj?
- Ali je embalaža in trgovsko gradivo podjetja usklajeno z okolje-varstvenimi standardi?
- Ali podjetje zagovarja pozitivno zavedanje tako interno med zaposlenimi, kot navzven skozi oglaševanje in promocijske aktivnosti?

Vodilna misel razsvetljenih potrošnikov naše dobe naj bi bila: **»Če nam želite prodati izdelek ali storitev, morate biti odgovorni.«** (Embley, 1993: 6) Zato so naloge razsvetljenega potrošnika (Embley, 1993: 5), da:

- se zaveda in je informiran o trenutnem stanju skupnosti,
- svoje nakupne odločitve sprejema bolj premišljeno, predvsem kot rezultat te informiranosti,
- ne bo podpiral podjetij, ki niso družbeno odgovorna,
- bo poznal razliko med družbi primerno kampanjo podjetja na področju odnosov z javnostmi in njegovo resnično prakso,
- naklonjen bo podjetjem, ki prikazujejo vodila in vrednote za njihove zaposlene in za izdelke, ki jih razvijajo,
- redno bo spremljal podjetje in njegov odnos do družbene odgovornosti,
- kot novi potrošnik bo vplival in narekoval finančno dobro mnogim podjetjem.

Rastoče število inteligentnih potrošnikov je trend prihodnosti; kot rezultat tega, bomo postali bolj informirani in zaradi tega kupovali pametneje. (povzeto po Embley, 1993: 6) **Proizvajalci bodo tako prisiljeni proizvajati okolju in človeku prijazne izdelke/storitve.**

5.4 Razsvetljeni menedžer, razsvetljeni zaposleni

Podjetništvo mora oblikovati novo znamko menedžerja, občutljivega za nov način poslovanja, v manj ustrežljivem svetu z manjšimi organizacijskimi omejitvami in večjo zapletenostjo. Sposobnosti te nove vrste globalnih menedžerjev so odločilne za vpliv na potrebne spremembe, da bi odgovorno skupno državljanstvo postalo realnost in dobičkonosno. Menedžerji, ki upoštevajo novo realnost, imajo (McIntosh in drugi, 1998: 39-40):

- sposobnost razmišljanja v smislu globalnega državljana,
- pristno zanimanje za različne ideje in mnenja,
- sposobnost za delo z ljudmi, različnih izkušenj in različnih pogledov na svet,
- sposobnost za oblikovanje odnosov in gradnjo novih družbenih in organizacijskih struktur,
- sposobnost predvidevanja drugih družbenih realnosti,
- sposobnost vodenja v zapletenih in zmedenih okoljih,
- sposobnost vodenja čez geografske omejitve,
- razumevanje posameznikovih lastnih vrednot, in razumevanje, da si vpleten v poslovanje z vrednotami.

»Ideja, da je ljubeča skrb za druge – čeprav plemenita poteza – zgolj stvar našega zasebnega življenja, je potemtakem enostavno kratkovidna. Sočutje sodi na vsako področje dejavnosti, vključno z delovnim mestom,« meni Dalajlama. (Njegova Svetost dalajlama 2000: 115)

Razsvetljeni poslovni vodje vedo, pravijo nekateri avtorji (McIntosh in drugi, 1998: 275), da se globalni kapitalizem srečuje s krizami na dveh področjih:

- povečana proizvodnja, s katero želimo ustreči zahtevam potrošnikov (te pa so v veliki meri ustvarila prav podjetja sama), je nezdružljiva s stabilnostjo in ekološko realnostjo;
- tekmovalen kapitalizem brez družbenega nadzora ustvarja družbeno disharmonijo, globalne poslovne aktivnosti lahko uničijo lokalne skupnosti. V velikem poslovnem interesu bi moralo biti ravnotežje trga, nadzorovano tako s strani vlade kot tudi civilne družbe.

Ker je ugled močno povezan z družbeno odgovornostjo, naj bi se menedžer pri svojem delu vselej vprašal naslednje (Embley, 1993: 232-233):

- Kaj naj naredimo, da se bo zgodila sprememba v družbi?
- Kaj lahko naredim, uporabim, kupim, prodam, storim, ustvarim, zgradim ali promoviram sam, kar lahko velja za družbeno odgovorno aktivnost ali dejanje?
- Kateri viri, ki še niso polno izkoriščeni, bi lahko delali za družbeno dobro?
- Kdo izmed mojih zaposlenih bi lahko prevzel pobudo?
- Kateri dobavitelji bi se z veseljem vključili v takšen program?
- Kateri potrošniki bi s tem kaj pridobili?
- Kako bi to vplivalo na moralo zaposlenih?
- Kako bi prodajni oddelek sprejel program, ki bi koristil potrošnikom in skupnosti?
- Kako bi se delničarji odzvali na korporativno pobudo za družbeno odgovornost?

Kako lahko menedžer oceni, če je podjetje že vstopilo v svet razsvetljenega kapitalizma? Embley je razvil vprašalnik, s katerim si lahko podjetje pomaga pri vstopu v ta svet (povzeto po Embley, 1993: 221-222):

- Kakšna sporočila pošiljamo našim potrošnikom?
- Ali nas vidijo, da samo opravljamo svoje delo?
- Ali nas vidijo kot odgovorne v odnosu do okolja?
- Ali nas vidijo kot zaskrbljene, lokalno združene državljanke v skupnosti?
- Ali nas vidijo kot zaskrbljene delodajalce, ki iščejo možnosti, da bi obogatili življenje svojih zaposlenih ob njihovem plačilu?
- Ali nas vidijo kot vključene in zainteresirane za globalne in lokalne probleme?
- Ali nas vidijo kot boljše ali slabše v primerjavi z našo konkurenco na področju družbeno relevantnih zadev?
- Ali vidijo naše vodje in direktorje iz menedžmenta kot aktivno vključene v družbene zadeve?
- Ali nas vidijo, da opogumljamo naše zaposlene k vključevanju v prostovoljne iniciative, dejavnosti?
- Ali opazijo našo podporo izobraževanju, človekovim pravicam, ohranjanju narave v naših aktivnostih in dejanjih?
- Ali vidijo, da so naše storitve in izdelki ekološko neoporečni?
- Ali opazijo naše recikliranje in programe za uporabo alternativnih surovin?

- Ali opazijo naše reinvestiranje v družbo?
- Ali opazijo naše dobavitelje in izbor naših storitev kot osnovo za merjenje našega družbeno odgovornega državljanstva?
- Ali opazijo našo izobraževalno obvezo, da bomo učili naše zaposlene metod vključevanja?
- Ali opazijo našo izjavo o poslanstvu, ki vključuje družbeno odgovornost?
- Ali opazijo naše zaposlene, ki so se obvezali našemu poslanstvu?
- Ali opazijo našo usmerjenost v industrijsko vodenje družbene odgovornosti?
- Ali opazijo podporo lastnikov in delničarjev za naše poslanstvo?
- Ali opazijo našo dolgoročno vizijo in naš kratkoročen načrt za izvajanje pozitivnih vplivov?

Če menedžer na vprašanja večinoma odgovori z 'da', je njegovo podjetje že vstopilo v svet razsvetljenega kapitalizma. Če pa je na večino vprašanj odgovoril z 'ne', je čas, da sprejme odločitev. Sicer pa se lahko vpraša, ali si lahko njegovo podjetje sploh privošči, da odgovori na katerokoli izmed teh vprašanj z 'ne'? Pri tem ne gre pozabiti, da **mora menedžer, če želi spremeniti podjetje ali zaposlene, najprej spremeniti sebe.** (Embley, 1993: 225)

6 DRUŽBENA ODGOVORNOST

Kadar si dober s kom, ki je v težavah, upaš, da tega ne bo pozabil in bo dober do koga drugega. In tako se dobrota širi kot požar. (Whoopi Goldberg v Konte, 1999: 0)

6.1 Formula poslovnega uspeha v prihodnosti

Ključna motivatorja za delovanje modela družbene odgovornosti sta srce in glava (razum), dva nenapadalna organa, ki jih ima vsakdo izmed nas. (Embley, 1993: x) Če ju prenesemo v poslovni svet, učinkovito vplivata na poslovanje podjetja in s tem na njegovo uspešnost. Poslovanje zahteva dolgoročne strategije in kakovostne produkte. Potrošnik kakovosti in pomoči ne vidi kot izbor ali možnost – **kakovost in pomoč sta sedaj postala potrošnikovo pričakovanje**. Embley trdi: »Če želi podjetje pritegniti in obdržati potrošnike, bo moralo zgraditi trden odnos med podjetjem in potrošnikom. Podjetja, ki so to dejstvo že prepoznala, uživajo precejšnjo podporo potrošnikov. Formula: **cena, pomoč, kakovost in družbena odgovornost** bodo postali **osnova za kontinuiran uspeh**.« (Embley, 1993: xiii) V poslovanju zato nastaja rastoča filozofija, ki promovira koncept Posluj uspešno, medtem ko delaš dobro (Doing well while doing good). V poslovnem svetu se udejanja na več načinov:

- s korporacijami, ki prepoznavajo ekonomsko pomembnost definiranja sebe kot družbeno odgovornih podjetij;
- s podjetniki/kapitalisti, ki oblikujejo svoje poslovno poslanstvo v povezavi z družbeno ustreznimi nameni;
- z investitorji, ki se odločajo za vlaganja v podjetja, ki prispevajo k izboljšanju sveta;
- s podjetji, ki razvijajo marketinške taktike, s katerimi hkrati promovirajo proizvode in namene (cause-related marketing);
- s podjetniki, ki ustvarjajo podjetja, da bi neposredno koristili družbenim razmeram in s tem hkrati tudi sebi;
- s podjetnimi ljudmi, ki vlagajo svoj čas in sposobnosti v razmere in reševanje težav, ki so pomembne za družbo, v kateri živimo.

Vsaka definicija je povezana z močno ekonomsko realnostjo. Celoten prehod k družbeni odgovornosti lahko poimenujemo filantropska ekonomija. (Embley, 1993: xv-xvi)

6.2 Ugovori zoper družbeno odgovornost in etična podjetja

Filantropska ekonomija torej deluje v nasprotju s t.i. Friedmanovo zablodo, v okviru katere naj poslovni subjekti ne bi imeli družbene odgovornosti, to namreč lahko imajo samo ljudje. (Smith v Jančič, 1999: 115) Temu bi lahko dodali še ugovore proti družbeni odgovornosti v smislu: vloga podjetja je ustvarjanje profita, družbena odgovornost slabi konkurenčno moč podjetja, čigar pristožnost ni reševanje družbenih problemov, saj lahko s svojim vmešavanjem vanje podjetje poruši obstoječi družbeni sistem, reševanje le-tega pa naj bi bilo samo v pristožnosti vlade. (Smith v Jančič, 1999: 116)

Ne glede na to, se je izkazalo, da je **družbena odgovornost lahko pomembna konkurenčna prednost podjetja**, saj lahko podjetje ustvarja svoj profit v razmerah visoke ekološke in etične angažiranosti. (Jančič, 1999: 119) **Etična podjetja** v sodobni družbi delujejo po štirih osnovnih načelih (Pastin v Jančič, 1999: 124):

- Z lahkoto vstopajo v interakcije z različnimi notranjimi in zunanjimi deležniki, katerih korist je tudi korist za podjetja.
- Obsedena so s poštenostjo, saj menijo, da je interes drugega pomemben prav toliko, kot njihov lastni interes.
- Odgovornost je bolj individualna kot kolektivna, posamezniki se čutijo osebno odgovorne za ravnanje podjetja in svoje lastno ravnanje.
- Svoje aktivnosti ocenjujejo skozi pojem smisla, ki povezuje podjetje in njegovo okolje. Smisel je način delovanja, ki ga cenijo člani podjetja.

Etično ravnanje se v sodobni družbi udejanja tudi skozi filozofijo družbene odgovornosti.

6.3 Kaj je družbena odgovornost?

Družbena odgovornost podjetij je v svojem bistvu **koncept, po katerem se podjetja prostovoljno odločijo, da bodo prispevala svoj delež k boljši družbi in čistejšemu okolju. Vlaganje v družbeno odgovornost** naj bi za podjetje predstavljalo **investicijo** in ne strošek, njen posloven pomen pa naj bi bila njena **neposredna ekonomska vrednost**.

Družbena odgovornost naj bi bila ob ustvarjanju dobička tudi **dolgoročna strategija preživetja in uspevanja podjetij**. (povzeto po Golob in Podnar, 2003a: 3)

Koncept družbene odgovornosti uporabljajo večinoma velika podjetja, čeprav naj bi bile prakse družbene odgovornosti uporabljene v vseh tipih podjetij, javnih in zasebnih, vključno z malimi in srednje velikimi podjetji ter kooperativami. (European Commission, 2001: 4)

Na pojav družbene odgovornosti vpliva več dejavnikov (European Commission, 2001: 5):

- nova zanimanja in pričakovanja državljanov, potrošnikov, javnih osebnosti in vlagateljev v kontekstu globalizacije in velikih industrijskih sprememb;
- družbeni kriteriji naraščajoče vplivajo na odločanje posameznikov in ustanov o vlaganjih, tako z vidika potrošnika, kot investitorjev;
- povečanje skrbi za škodo, povzročeno zaradi gospodarskih aktivnosti v okolju;
- vidnost poslovnih aktivnosti je zahtevala vključevanje medijev in modernih informacijskih in komunikacijskih tehnologij.

Družbena odgovornost, kot jo opredeljuje Zeleni dokument EU, **delimo na notranjo in zunanjo**. Notranja zadeva notranje deležnike podjetja (zaposleni...), zunanja pa odgovornost do zunanjih deležnikov (lokalna skupnost, organizacije, okolje...). (povzeto po Knez-Riedl, 2002: 46) Notranja dimenzija družbene odgovornosti zajema vlaganja v intelektualni kapital, zdravje in varnost zaposlenih, ustvarjanje pogojev za spremenjene načine vodenja podjetij in upravljanje z naravnimi viri v proizvodnji. Zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetja pa se posveča ustvarjanju dobrih odnosov z zunanjimi deležniki (lokalna skupnost, dobavitelji, partnerji in potrošniki). (povzeto po Jančič, 2002: 5)

Evropska komisija (European Commission, 2001: 17) ocenjuje, da prizadevanja podjetij za odgovornost in odnose z njihovimi deležniki nihajo zaradi sektorskih in kulturnih razlik. Ob ustanovitvi podjetje oblikuje izjavo o poslanstvu, kodeks ali izjavo, v kateri opredeli njegov namen, ključne vrednote in odgovornosti do deležnikov. Te vrednote naj bi bile zatem prenesene v aktivnosti celotne organizacije, od strategij pa vse do dnevnih odločitev.

To vključuje prakse, kot so dodajanje družbene ali okoljske dimenzije v načrte in proračune ter evalviranje korporativnega ravnanja na teh področjih, oblikovanja 'odborov za družbeno odgovornost', izvedbo družbenih ali okoljskih poročanj ter vzpostavljanje dolgoročnih izobraževalnih programov.

Biti družbeno odgovoren ne pomeni le izpolnjevanja pravnih obveznosti, ampak tudi pripravljenost vlaganja v človeški kapital, okolje in odnose z deležniki. (European Commission, 2001: 8)

Združenje evropskih gospodarskih zbornic Eurochambers (Pavlič Kamien, 2003) je na svoji letni skupščini oktobra 2003 podpisalo posebno deklaracijo o družbeni odgovornosti in se zavzelo, da družbena odgovornost postane integralni del poslovanja Evropske skupnosti. Prostovoljnost podjetij naj bi bilo pri tem temeljno načelo njihove družbene odgovornosti.

6.4 Koristi družbene odgovornosti

Prednostna skrb podjetja je njegovo ekonomsko preživetje, ki je hkrati predpogoj za katerokoli izmed aktivnosti njegove družbene odgovornosti. (Knez-Riedl, 2002: 47) S teoretičnega vidika prinaša družbena odgovornost podjetjem vrsto ekonomskih koristi, kot npr. ugodnejšo podobo in ugled, večjo prodajo in zvestobo kupcev...

Težko je oceniti, kaj družbeno odgovornemu podjetju določa finančno povrnitev takšnega vlaganja. Raziskave so pokazale (European Commission, 2001: 9), da polovico povrnitve določa družbeno odgovorno ravnanje, drugo polovico pa delovanje v njihovem sektorju. **Družbeno odgovorna podjetja prejemajo nadpovprečne finančne donose**, predvsem zaradi zmožnosti podjetij, da se uspešno soočajo z okoljskimi in družbenimi problemi, kar je lahko tudi kredibilno merilo kakovosti menedžmenta. Pisci Zelenega dokumenta EU o družbeni odgovornosti (Golob in Podnar, 2003b: 7) poudarjajo pomen dodatnih raziskav o povezanosti med družbeno odgovornostjo in poslovno uspešnostjo, v čemer vidijo tudi povezave med akademsko sfero, javnimi ustanovami in podjetji.

Samo konkurenčna in profitabilna podjetja lahko prispevajo k trajnostemu razvoju, s tem, da ustvarjajo bogastvo in delovna mesta, ne da bi pri tem ogrozila etične in okoljske

potrebe družbe. Čeprav obstaja visoko soglasje vseh o pomembnosti nove družbene odgovornosti podjetij v EU, se med posameznimi skupinami deležnikov pojavljajo tudi pomembne razlike v pogledih. Podjetja si prizadevajo, da družbena odgovornost podjetij ostaja njihova prostovoljna odločitev in se odrekajo poenotenju le-te, kar pa zagovarjajo sindikati in civilno-družbene organizacije. Investitorji si prizadevajo za izboljšane metode razkrivanja podjetniških praks in za večjo transparentnost poslovanja podjetij, organizacije potrošnikov pa za verodostojne in popolne informacije o etičnih, okoljskih in družbenih razmerah, v katerih so bili proizvedeni izdelki. (povzeto po Jančič, 2002: 7)

Družbena odgovornost naj bi bila smiselna tako v ekonomskem, kot v etičnem pogledu. Drucker (Drucker, 1989: 92) za družbeno odgovornost meni: »Družbena odgovornost, ki si prizadeva za zdravo in vitalno skupnost, ni 'filantropija' za pluralno ustanovo, temveč njen lastni interes.«

Podjetja, ki delujejo družbeno odgovorno, naj bi imela naslednje ekonomske koristi (povzeto po Knez-Riedl v Rebernik in drugi, 2002: 95):

- ugodnejšo podobo in ugled podjetja, večjo sposobnost pritegnitve kapitala, poslovnih partnerjev in kupcev, večjo sposobnost vzpostavitve in vzdrževanja stikov z oblikovalci politike in drugimi deležniki,
- večjo prodajo izdelkov, večjo zvestobo kupcev,
- višjo produktivnost in kakovost, poenostavitve in znižanje stroškov (s pomočjo širitve mreže dobaviteljev in izboljšanjem morale zaposlenih),
- boljši nadzor in obvladovanje tveganj na različnih področjih,
- stalnost zaposlenih oz. manj odhodov, kar zmanjšuje stroške prekvalifikacij in usposabljanja zaposlenih.

6.5 Vrste družbene odgovornosti

Vrste družbene odgovornosti (McIntosh in drugi, 1998: 40) so:

- *Ekonomska odgovornost*: vsa podjetja in organizacije naj bi delovali gospodarno, ne glede na to, kje se njihov prihodek ustvarja.
- *Pravna odgovornost*: vsa podjetja morajo delovati v okviru zakonodaje in se zavedati pravnih omejitev.

- *Družbena in okoljska odgovornost*: vsak posel je tako ekonomski kot družben. Upoštevanje etike in filantropije je za organizacije v družbenem okolju ključnega pomena.

6.6 Modeli družbene odgovornosti (povzeto po McIntosh in drugi, 1998: 50-53)

Za skupno državljanstvo je **pomemben odnos med podjetništvom, vlado in civilno družbo**. Pogosto je odnos med temi tremi skupinami razumljen kot družba v celoti. Nekaj avtorjev je razvilo **štiri modele družbene odgovornosti**, po katerih običajno delujejo podjetja:

1. *Podjetništvo je nemoralno*, osnovano na ustvarjanju dobičkov, in nima drugih odgovornosti, kot ekonomske in pravne obveznosti.
2. *Podjetništvo je moralna aktivnost*, osnovana na ustvarjanju dobičkov, in ima obveznost delovati za družbeno dobro, v smislu izboljšanja celotne družbe.
3. *Podjetništvo je skupnost*, osnovana na korporativni identiteti, ki je lahko zgolj za dobiček, ne samo za dobiček, ali ne za dobiček, in ki pripoznava, da podjetništvo ima družbeno in ekonomsko vlogo.
4. *Podjetništvo je omrežje* – nima korporativne identitete in v svojem namenu ni niti moralno niti nemoralno; je tekoče in je lahko začasno ter osnovano na projektnem vodenju.

V nadaljevanju so posamezni modeli natančneje predstavljeni.

1. model: Nemoralna ali podjetništvo za pridobivanje naklonjenosti

Takšno podjetništvo:

- nima drugih odgovornosti, le ekonomske in pravne obveznosti,
- probleme družbene odgovornosti vidi kot probleme ugleda in upravljanja odnosov z javnostmi,
- verjame, da so deležniki podjetja le njegovi delničarji,
- ima direktorje, ki delujejo kot skrbniki za delničarje,
- ne verjame v deležnike, ampak ima namesto tega ključna razmerja, saj teorija deležnikov zahteva nekaj lastništva podjetja,

- je upravljaljsko in naravnano k aktivnostim,
- aktivnosti so osnovane na empiričnih raziskavah,
- se nujno odziva/reagira na spremembe vrednot v družbi,
- je osnovano na principu izboljševanja poslovanja in kapitalističnega nastopa,
- zahteva povrnitev zaslужka na delež kot osnovni namen podjetja.

2. model: Podjetništvo kot moralno in odgovorno ravnanje

V tem primeru ima podjetništvo naslednje namene in cilje:

- obvezo prizadevati si za družbeno dobro,
- podjetništvo naj bi upoštevalo več kot samo ekonomske in pravne obveznosti,
- podjetništvo naj bi bilo filantropsko,
- podjetništvo je motor družbe,
- podjetništvo ima ekonomsko, politično in družbeno moč,
- delničarji so primarni upravičenci, skupaj s številnimi drugimi upravičenci, ki jih lahko imenujemo deležniki podjetja,
- direktorji so skrbniki za večje število upravičencev, vključno z deležniki.

3. model: Podjetništvo je skupnost

Podjetništvo, osnovano na tej etiki:

- temelji na skupini vrednot, ki vključujejo ekonomske in pravne obveznosti,
- pogosto temelji na nekaterih konceptih podjetništva kot podpore družbeni pravičnosti, enakosti in javnim službam,
- vključuje profitne, delno profitne in neprofitne organizacije,
- je pogosto v družinskem ali zadružnem lastništvu.

4. model: Omrežno ali partnersko podjetništvo

Takšno podjetništvo:

- je zasnovano na vodenju specifičnih področij dela ali projektov,
- pogosto temelji na elektronskem omrežju,
- ima virtualno organizacijo,
- ni nujno, da ima korporativno identiteto,
- je transparentno, prilagodljivo in ima nedoločeno družbeno strukturo,
- polni luknje v ustanovljeni družbeni strukturi, tako v obstoječi korporativni strukturi, kot izven nje,

- prepoznava različne vrednote v omrežju in si prizadeva za združevanje namenov, in ne za združevanje vrednot,
- pogosto raje deluje na zaupanju in ljubezni, kot na uradnih dogovorih,
- upošteva oboje, tako posameznikovo, kot skupno konstrukcijo realnosti,
- se ne strinja z ostalimi modeli podjetništva, katerih pogled na prihodnost ni nujno združen in jasen – ločeno od dokončanih projektov,
- je izgubilo organizacijo neabsolutista in ne gleda z razumom v isto smer, kjer je ali bi lahko bila družba,
- pogosto deluje v prostoru med organizacijami, včasih pa tudi v prostoru med trgom in državo,
- ni vedno osnovano na finančni povrnitvi sredstev, ampak tudi na iskanju idej,
- spodbuja socialno podjetništvo,
- je v svoji naravi pogosto čezmejno in mednarodno, in ne pripoznava nacionalnih omejitev ali regionalnih razlik,
- pogosto križa načrtan globalni čas s tradicionalnimi delovnimi urniki.

6.7 Poročanje o družbeni odgovornosti

Različne organizacije in vlade posameznih držav **oblikujejo svojevrstne standarde kot merila družbene odgovornosti** tako podjetij, kot organizacij in ustanov. Ti standardi so različni: od procesnih do predstavitvenih standardov, od prostovoljnih do predpisanih standardov, od standardov, ki rešujejo enojne probleme, do tistih, ki rešujejo multiplicirane probleme, skratka prikazujejo uporabnost celotnega spektra korporativnih področij družbene odgovornosti. (European Commission, 2001: 19)

Tako npr. standard Social Accountability 8000 (SA 8000), ki ga je oblikovala organizacija Social Accountability International, preverja delovne pogoje in razvija sistem privolitev podjetij v neodvisno preverjanje, namenjen pa je predvsem preverjanju delovnih pogojev v smislu zagotavljanja človekovih pravic. (European Commission, 2001: 19)

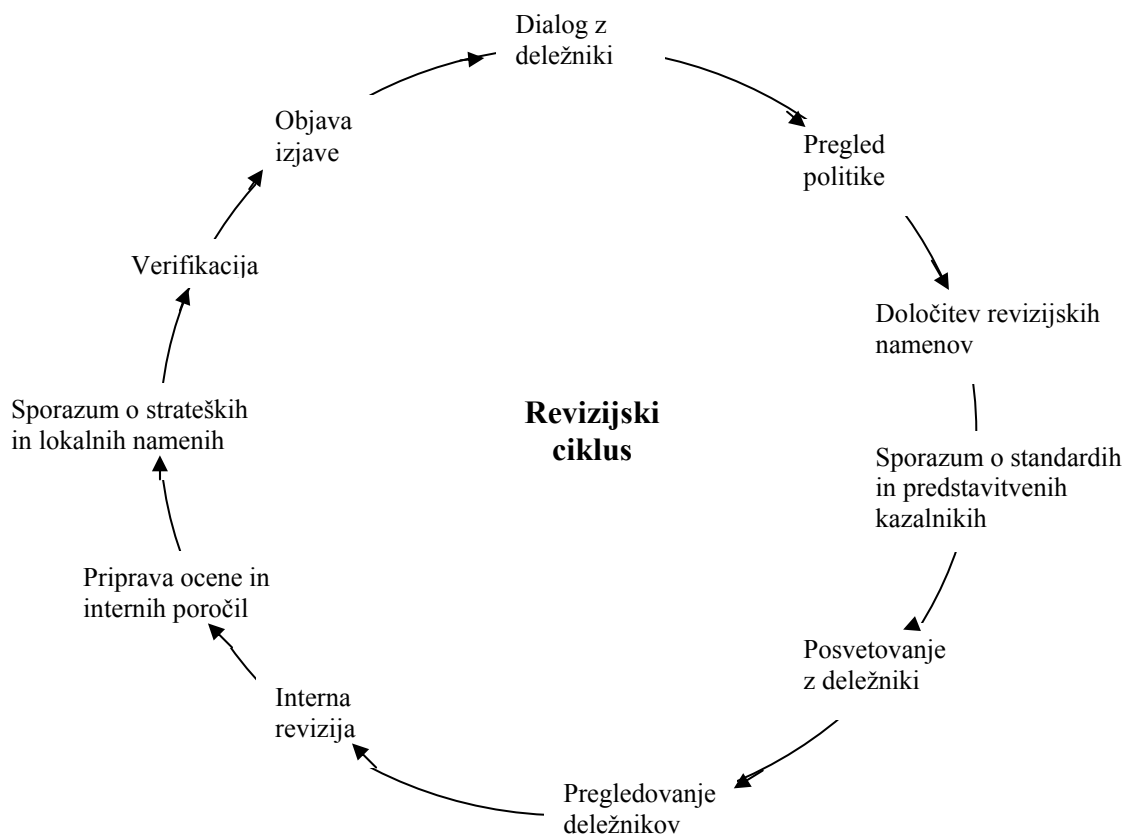
Standard AA1000 Framework je nastal 1999. leta kot računovodski standard, namenjen izboljšanju računovodstva in predstavljanju le-tega s pomočjo učenja skozi vključevanje deležnikov (www.accountability.org.uk, 17.11.2003). Ustvarjen je bil na osnovi potreb

organizacij po integraciji procesov pri vključevanju deležnikov v njihove dnevne aktivnosti. Standard AA1000 Series pa nadgrajuje standard AA1000 Framework s serijo specializiranih modulov za računovodske prakse, vključno z drugimi podpornimi dokumenti.

Da bi se izognili kriticizmu pri objavljanju informacij in poročil o družbeni odgovornosti, Evropska komisija predlaga (European Commission, 2001: 19) **uporabo verifikacij s pomočjo tretjih pravnih oseb**. Takšne storitve ponuja že precej podjetij, ki pa bi morala slediti že dogovorjenim standardom. Pri tem je pomembna tudi vključitev deležnikov, interesnih združenj (sindikatov...) in nevladnih organizacij, s pomočjo katerih bi lahko izboljšali kakovost verificiranja.

Slika 6.3 prikazuje revizijski cikel v procesu verificiranja družbene odgovornosti v podjetju, ustanovi ali organizaciji. V revizijskem ciklusu se pregleda tako politika podjetja, kot njen odnos do vseh skupin deležnikov (notranjih, zunanjih), oceni se stanje in poda izjava o opravljeni reviziji ter morebitni predlogi za izboljšanje tako politike kot samih strategij podjetja/organizacije/ustanove v odnosu do družbene odgovornosti.

Tako kot pri pridobivanju drugih standardov, se tudi za standarde družbene odgovornosti odločajo podjetja/ustanove/organizacije same. Pridobitev standarda jim namreč v procesih komuniciranja z deležniki in širšo javnostjo omogoča povečevanje njihove konkurenčne prednosti. Priporočljivo je, da bi **poročanje podjetij o svojem delu** v prihodnosti **zajemalo t.i. 'trojno bilanco'**, v kateri bodo podjetja poročala o svojem poslovanju na treh ravneh: **poslovni, družbeni in okoljski**. (povzeto po Jančič, 2002: 6)



Slika 6.3: Revizijski cikel

(Vir: McIntosh in drugi, 1998: 243)

Poročanje o družbeni odgovornosti naj bi bilo odprto, saj gre za dolgoročen, pošten in recipročen dialog z deležniki. Procesi in rezultati poročanja naj bi bili izvedeni s strani neodvisnega strokovnjaka in verificirani s tretje strani. Zelo pomembno je, da vsi deležniki ocenjevalcu zaupajo. (McIntosh in drugi, 1998: 242) V jedru ocenjevanja družbene odgovornosti je pogodba med podjetji in družbo. Živimo namreč v času:

- ko si podjetništvo mora ustvariti ugled,
- v katerem je upravljanje z imidžem znano vitalnega pomena za komercialen uspeh
- in kjer so nekatera odlična podjetja izgubila svoje tržne deleže zaradi napak na področjih zaznavanja družbenih in okoljskih problemov.

Poročanje o družbeni odgovornosti je zato eden izmed načinov graditve zaupanja med deležniki.

6.7.1 Koristi poročanja o družbeni odgovornosti

Koristi poročanja o družbeni odgovornosti so (McIntosh in drugi, 1998: 243):

- pridobivanje sistematičnih informacij o tem, kaj se dogaja izven podjetja,
- prepoznavanje in delo z deležniki,
- povratne informacije deležnikov o dosežkih podjetja,
- krepitev lojalnosti in pripadnosti med deležniki,
- stalne ocene tveganja,
- izboljšanje vodstvenega nastopa s pomočjo informiranega odločanja,
- združevanje povečane dobičkonosnosti s skrbjo za družbo,
- pridobivanje legitimnosti v družbi,
- ciklično poročanje o družbeni odgovornosti naj bi omogočalo nenehne izboljšave, v kolikor se upošteva spoznanja iz rezultatov poročanja.

6.8 Nagrajevanje družbene odgovornosti

V svetu se pojavljajo različne organizacije, združenja in ustanove, ki podeljujejo nagrade za družbeno odgovorno poslovanje podjetij. Ena izmed takšnih je nagrada CCA (Corporate Conscience Awards), ki jo podeljuje Social Accountability International (SAI). Nagrada CCA (www.cepaa.org, 2003) se podeljuje na osnovi treh kategorij: pozitivni vpliv na okolje in družbo, inovativno partnerstvo, SA8000 odgovorno zaposlovanje. Z njo so nagrajena napredna podjetja, ki spoštujejo pravice zaposlenih in skupnosti. SAI se sicer posveča predvsem izboljšanju delovnega okolja in družbe z razvojem in promocijo standardov družbene odgovornosti. Leta 1997 je tako razvila standard SA8000, globalni standard na področju zaposlovanja in vodilni verifikacijski sistem na področju družbene odgovornosti.

7 PARTNERSTVO ZA IZVAJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Ne puščaj svojih alabastrnih škatlic, v katerih hraniš ljubezen in nežnost, zapečatenih, dokler prijatelji ne umrejo. Napolni njihovo življenje s prijaznostjo. Govori pohvalne, spodbudne besede, dokler jih lahko njihova ušesa slišijo in dokler se njihova srca lahko navdušijo nad njimi in zato postanejo srečnejša. Prijaznosti, ki jih nameravaš reči, ko jih ne bo več, raje povej, preden odidejo.

(Neznani avtor v Konte, 1999: 0)

7.1 Povezovanje različnih družbenih akterjev

»Nimamo časa, da bi čakali na filozofe, ki bi teoretično pojasnili, kaj se je zgodilo. Politiki, sodniki, poslovneži, vodje novih organizacij morajo delovati zdaj,« meni Drucker (Drucker, 1989: 86) in dodaja, da nas novi pluralizem izziva na petih področjih:

- socialna odgovornost pluralnih ustanov,
- njihova družbena odgovornost,
- njihova politična odgovornost,
- posameznikove pravice in odgovornosti,
- vloga in funkcije vlade in pluralne družbe.

Pluralne ustanove naj bi zato v svoje vizije, vedenje in vrednote vključile skrb in odgovornost za skupno dobro in s tem prevzele tudi politično odgovornost. Enako naj bi storila podjetja. Če v prihodnje ne bodo upoštevala potreb skupnosti, bodo v precejšnji meri izgubila javno podporo. (Drucker, 1989: 93-94)

Družbena odgovornost se najbolj učinkovito udejanja s pomočjo vključevanja in povezovanja različnih družbenih akterjev. Pri tem so močno povezane tri partnerske skupine (McIntosh in drugi, 1998: 222):

- *Vlada*: nacionalna (državna) in lokalna, ter multilateralne in bilateralne organizacije;
- *Zasebni sektor/podjetništvo*: korporacije in multinacionalke, podjetniška in gospodarska združenja, mala in mikro podjetja;
- *Civilna družba / nevladne organizacije (NVO)*: civilno družbo predstavljajo številne vrste nevladnih organizacij, z različnimi delovnimi področji, lokalne, regionalne in globalne, bogate in revne. Civilna družba so lahko tudi samo posamezniki, ki izražajo skrb.

7.2 Vodeno partnersko povezovanje

Da bi partnerstvo med navedenimi akterji v praksi učinkovito zaživel, ga je potrebno **ustrezno koordinirati in voditi**. Izzivi vodenja takšnega partnerstva vključujejo več stopenj, s pomočjo katerih naj bi se partnerstvo udejanjalo v praksi (povzeto po McIntosh in drugi, 1998: 222):

1. stopnja: pojav partnerstva, kjer se partnerji povežejo z namenom prispevanja ali zaradi prepoznanih potreb,
2. stopnja: oblikovanje vizije partnerstva z namenom določitve področij za akcije,
3. stopnja: oblikovanje formalne strukture partnerstva,
4. stopnja: distribucija in izvedba akcijskega načrta; politika se razvija in ostaja odgovorna,
5. stopnja: življenje po partnerstvu, vključno z vodenjem nadaljnjega dela.

Če se partnerstvo načrtuje in izvaja odgovorno (McIntosh in drugi, 1998: 222-225), lahko tako podjetništvu kot različnim nevladnim organizacijam nudi uporabna orodja za razpravo in predstavitev globalne podpore. Čeprav je vsak partner drugačen, obstaja nekaj skupnih področij. Za uspešno vodenje partnerskih procesov se lahko učimo nekaterih skupnih nalog. Partnerstvo se lahko razume kot prehod čez tri faze:

- *Iniciacija*: vključuje prvo srečanje, tistih, ki bodo sestavljali jedro partnerstva. Običajno je podpisan dogovor o sodelovanju, ki vključuje cilje partnerstva, določitev vlog ter odgovornosti partnerjev.
- *Izvedba*: sledi iniciacijski fazi in se bolj sooča s praktičnimi problemi kot s problemi konceptualne ali procesne narave. S pomočjo učenja udeležencev o partnerskih izkušnjah ter s prilagajanjem ciljev v skladu s temi izkušnjami so naloge, določene v sporazumih, izvedene.
- *Razvoj*: konec partnerstva pogosto vodi k oblikovanju novih procesov, produktov ali projektno usmerjenih partnerstev.

S kontrolnim seznamom (priloga C) si lahko podjetja in drugi pripomorejo k uspešnemu upravljanju partnerstva.

7.3 Vloga države pri izvajanju družbene odgovornosti

Zeleni dokument, ki ga je pripravila Evropska komisija (European Commission, 2001: 24) vabi k sodelovanju javnost na vseh nivojih, vključno z mednarodnimi organizacijami, malimi do mednarodnimi podjetji, socialnimi partnerji, nevladnimi organizacijami, ostalimi deležniki in vsemi drugimi zainteresiranimi posamezniki, da izrazijo svoje poglede na to, kako oblikovati partnerstvo za razvoj novega področja za promocijo korporativne družbene odgovornosti, upoštevajoč interes tako podjetij kot deležnikov. Po mnenju piscev Zelenega dokumenta EU bi podjetja morala sodelovati z javnimi oblastmi pri iskanju poti za razvoj družbene odgovornosti. Takšno partnerstvo naj bi močno prispevalo k doseganju cilja promocije modela korporativne družbene odgovornosti, temelječega na Evropskih vrednotah.

Ker naj bi korporativna družbene odgovornost pomembno vplivala na vse gospodarske in družbene akterje ter javno oblast, naj bi jo **vlade upoštevale pri oblikovanju njihovih lastnih aktivnosti**. Kar nekaj držav članic EU je že prepoznalo njeno pomembnost in se aktivno lotilo njene promocije (European Commission, 2001: 6). Glede na to, da se vse srečujejo s podobnimi izzivi, bi se lahko države članice učile iz skupnih izkušenj, zato naj bi bil Zeleni dokument stalno odprt za predloge z vseh strani (vlada, podjetja, civilna družba).

Pristopi k družbeni odgovornosti naj bi bili koherentni in v skladu s politiko Skupnosti ter mednarodnimi predpisi. Zaenkrat evropske države uvajajo različne spodbude. Na Danskem je npr. leta 1994 minister za socialne zadeve pripravil kampanjo 'Naša skupna skrb – družbene odgovornost korporativnega sektorja' in leta 1998 ustanovil Kopenhaški center. V Veliki Britaniji so marca 2000 **imenovali ministra za korporativno družbeno odgovornost**. Medresorska delovna skupina je bila ustanovljena za izboljšanje koordinacije promocijskih aktivnosti korporativne družbene odgovornosti med vladnimi telesi. (European Commission, 2001: 6) Avstrija je sprejela zakon o zaposlovanju hendikepiranih oseb in vzpostavila sistem nagrajevanja družini prijaznih podjetij. Belgija je z zakonom uvedla socialno nalepko za označevanje proizvodov, ki spoštujejo pravice zaposlenih. Francija in Španija z davčnimi spodbudami povečujeta donacije neprofitnim organizacijam, Nemčija pa je razvila program, ki vzpodbuja partnerstvo med podjetji in mladino. V Italiji deluje združenje za spodbujanje družbene odgovornosti podjetij,

profesionalizacije menedžmenta neprofitnih organizacij in pritegnitev zasebnih podjetij v reševanje družbene problematike. (Knez-Riedl v Rebernik in drugi, 2002: 109)

Koncept družbene odgovornosti podjetij še zdaleč ni prepuščen trgu, poslovni etiki oz. menedžerski izbiri v podjetjih. Podjetja so v takšno ravnanje na vse več področjih prisiljena (delovno-pravna zakonodaja, okoljevarstvo, varstvo potrošnikov, obdavčitev dobrotelčnosti...). Po mnenju sociologa prava in raziskovalca dr. Boštjana Zalarja (Repovž, 2004: 16), na vsebine družbene odgovornosti vplivamo vsi – tako država, kot delodajalci, zaposleni, potrošniki, zanjo pa bi moral biti odgovoren tudi menedžment v državni upravi.

Morda ne bi bilo slabo, da bi tudi država Slovenija sistemsko organizirala družbeno odgovornost. Lahko bi začela s podporo podjetjem in posameznikom in povečala zaenkrat minimalne olajšave (npr. 3% olajšave od davčne osnove, 0,3% olajšave pri sponzoriranju in donacijah...), (Čibej, 2000). Nekateri avtorji menijo (Selišnik, 2002), da pri nas konstruktivnega diskurza o družbeni odgovornosti uspešnih podjetij ni, ravno tako ni pretoka denarja in idej. Slovenska podjetja lahko brez davka donirajo le 0,3% svojih letnih prihodkov, v tujini je delež, ki ga država priznava kot davka prost, bistveno višji, **tudi do 10%.**

Partnerstvo med gospodarstvom, vlado in družbo potrebuje nova pravila. Globalno korporativno vodenje je preizkušnja za gospodarstvo, vlade in družbo. (McIntosh in drugi, 1998: 84)

7.4 Vloga podjetij

Zgolj ustvarjanje dobička brez spoštovanja etičnih norm ne vodi k uspešnemu razvijanju podjetja, je menil prvi mož Save Janez Bohorič, na enem od srečanj na temo korupcija.¹ Čeprav nekateri podatki kažejo, da kratkoročno spoštovanje etike zmanjšuje dobiček, pa se dolgoročno, kot je poudaril tudi Bohorič, splača samo etično delovanje. "Etični kodeks Enrona je štel 64 strani. Vse je bilo lepo napisano. Toda etičnost je treba potrjevati z dejanji in ne zgolj z besedami."

¹ Vir: <http://www.pomurje.net/novica.asp?pod=slo&id=8890>

Pri svojem poslovanju se slovenska podjetja srečujejo z več težavami, predvsem majhna in srednja podjetja (MSP). Pretežni del ne ravna kot dinamičen sektor, ne rastejo, podjetja so bolj rezultat ambicije po samostojnosti, po določenem življenjskem stilu. Skromno je število tehnološko naravnanih podjetij ali podjetij, ki bi temeljila na lastnih inovacijah. Konkurenčnost MSP zato preveč temelji na dolgotrajnem trdem delu, na sorazmerno nizkih plačah, premalo pa na odličnem znanju, inovacijah, sodobni tehnologiji. Še vedno nimamo pozitivnega odnosa do podjetništva, do uspešnih in premožnih podjetnikov, pa tudi podjetniška infrastruktura ne zagotavlja izrazito ugodnih razmer za nastajanje in rast podjetja. (povzeto po Rebernik in drugi, 2003: 51)

Za velika podjetja velja, da naj ne bi bila odgovorna le zase, marveč povzročajo t.i.'kaskadni učinek' vzdolž celotne dobavne verige, s čimer vzpodbujajo k družbeni odgovornosti tudi dobavitelje. (Knez-Riedl, 2002: 48) Ta kaskadni učinek tako postopoma sega od velikih k majhnim in srednjim podjetjem, ki so dobavitelji velikim.

Del družbene odgovornosti je tudi nenehno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. Senge (Peter Senge v McIntosh in drugi, 1998: 75) pravi, da »ni več dovolj, da se v organizaciji uči samo en človek. Organizacija, ki bo v prihodnosti resnično uspela, je tista, ki bo raziskala, kako na vseh stopnjah organizacije spodbuditi pripadnost in sposobnosti zaposlenih za učenje.«

Več o vlogi podjetij pri izvajanju družbene odgovornosti je navedeno v predhodnih poglavjih.

7.5 Vloga neprofitnih organizacij v civilni družbi

V življenju so nam podarjeni veliki reveži, nesrečniki, prezirani. So pravi preizkus naše dobrote. (Pam Brown v Konte, 1999: 0)

Civilna družba je skupnost soudeležencev, katerih zakonito napisani vzorci združevanja so prostovoljni, kar pomeni, da je slehernemu njihovem članu podeljena moč, da na novo pojasni in preoblikuje družbeno in politično zgradbo, v kateri deluje skupno z drugimi. (Keane, 2000: 32) Keane meni, da je svetovna razširjenost jezika civilne družbe očitno povezana z **dramatično rastjo nevladnih občanskih organizacij**, ki delujejo na mednarodni ravni, kar se je pokazalo še posebej v drugi polovici tega stoletja; medtem ko

je bilo leta 1900 komaj 100 takšnih skupin, jih je dandanes več kot 10.000, njihovo število pa se po ocenah hitro povečuje. (Keane, 2000: 33) Tako je v ZDA vsaj 30.000 neprofitnih organizacij, ki zahtevajo stalno finančno podporo. Embley (Embley, 1993: 110) meni, da so to **potencialni partnerji pravilno razsvetljenih kapitalistov**, ki iščejo partnerje pri oblikovanju novih, vzročno povezanih partnerstev in strateških zavezništav.

K razvoju družbene odgovornosti lahko precej prispevajo prav nevladne, neprofitne organizacije in združenja, predvsem z organizacijo raziskovalnih projektov (vključevanje študentov, podjetij, politike...), srečanj, razvojem standardov in različnih programov v podporo družbeni odgovornosti. (www.ethicaltrade.org, 2003)

Nevladne organizacije (NVO) **delujejo na tistih področjih, ki jih vladne in profitne organizacije ne znajo oz. ne zmorejo dovolj kakovostno obdelati**. Umeščene so v nejasno razmejen prostor med državo in trgom. Po definiciji Evropske komisije naj bi bile NVO neprofitno usmerjene in delovale širše, predvsem **v korist in splošno dobro posameznih skupin ljudi ali celotne družbe**. S svojimi dejavnostmi podpirajo širok spekter družbenih interesov in so organizacijsko heterogene. Ustanovljene so na prostovoljni podlagi, njihovi aktivni člani pa so lahko tako prostovoljci kot profesionalci. (Špilak, 2003)

Neprofitne organizacije naj bi bile t.i. detektorji družbenega nelagodja, blažilci družbenih stresov, ki ustvarjajo prostor za izražanje družbenih pobud na konstruktiven način. Vloga neprofitnih organizacij je tako predvsem (Ozara, Slovenija 2000):

- prepoznavanje družbenih potreb,
- priprava ustreznih programov,
- trženje nižje delazmožnosti,
- povečanje ekonomske in upravljalne kompetentnosti,
- zagotovitev finančne stabilnosti.

Država opravlja svojo vlogo podpore neprofitnemu sektorju v okviru obstoječe zakonodaje, z ustanavljanjem fundacij in s podporo v nacionalnih programih. Instrumenti podpore, ki jih pri tem uporablja, so: javni razpisi, pravica do stalnih neprogramskih sredstev, pomoč v naravi, davčna politika, državno jamstvo za najem bančnih posojil,

vavčerji. Neprofitne organizacije proizvajajo dobrine in storitve v skupno dobro. Čas je pokazal, da dobri nameni niso zamenjava za organizacijo, vodenje, urejeno finančno poslovanje in predstavljanje v javnosti.

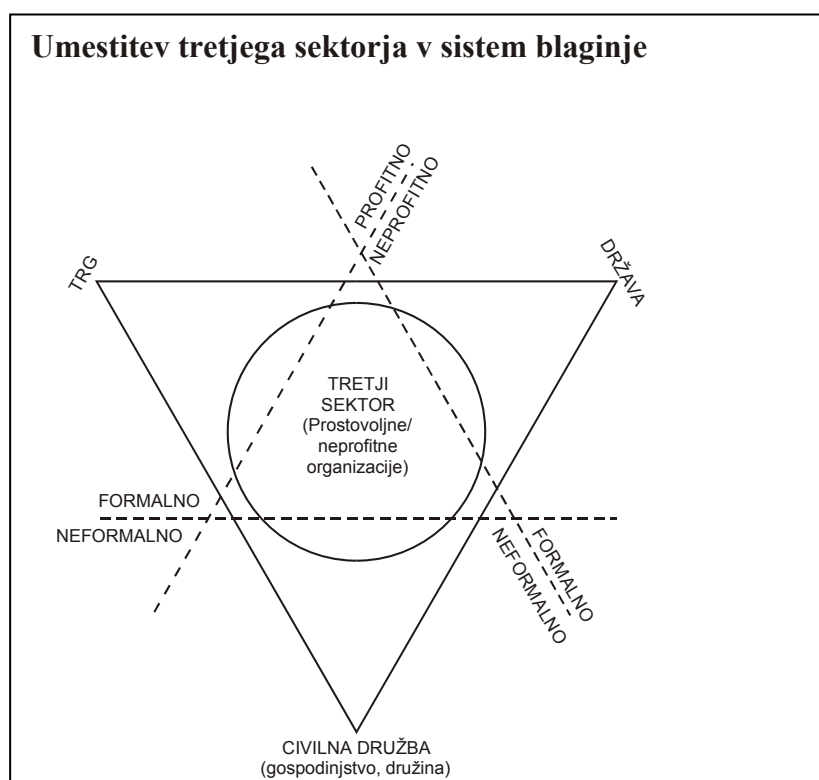
Za neprofitne organizacije so značilni predvsem naslednji dejavniki (Pucelj 1996, 8):

- odsotnost profitnega motiva,
- tendenca k produkciji storitev,
- omejenost izbire strategij in ciljev,
- problemi zbiranja sredstev,
- specifičnost vodenja, organizacije in odgovornosti,
- pomembnost političnih vplivov.

Med neprofitne organizacije štejemo:

- zavode,
- fundacije,
- podjetja,
- društva (ljubiteljska, v javnem interesu).

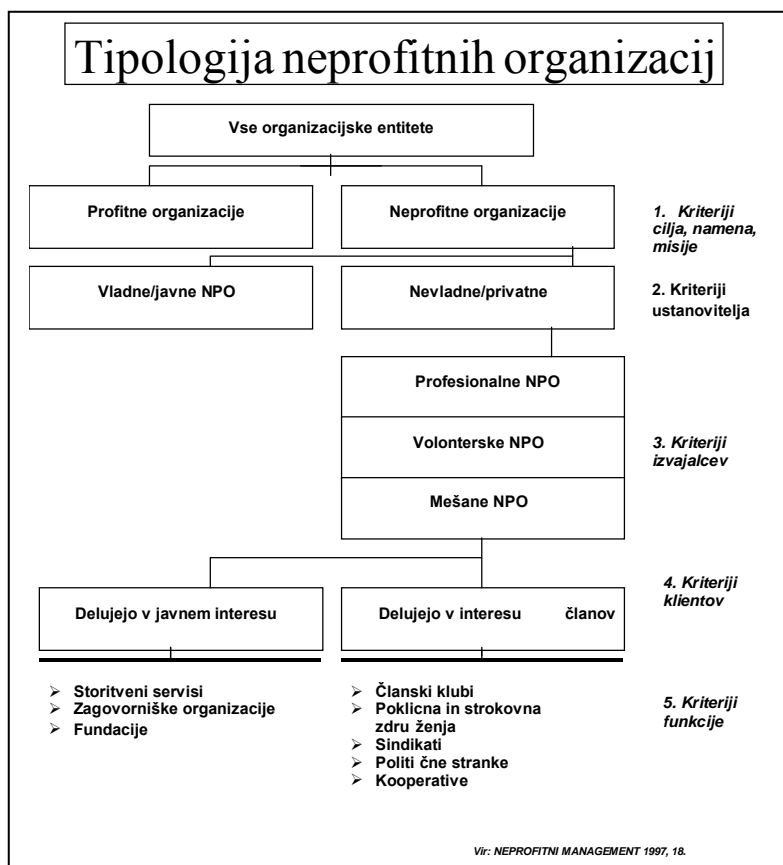
Neprofitne organizacije praviloma sodijo v t.i. tretji sektor. Koncept pluralnega sistema je namreč nastavljen tako, da zajema profitni sektor, javni sektor in neprofitni (t.i. tretji, sektor). Umestitev tretjega sektorja v sistem blaginje prikazuje naslednja skica (slika 7.4):



Slika 7.4: Umestitev tretjega sektorja v sistem blaginje

(Vir: Nefitni management 1997, 17.)

Tipologija nefitnih organizacij je določena glede na različne kriterije. Razvidna je iz naslednje sheme (slika 7.5):



Slika 7.5: Tipologija nefitnih organizacij

(Vir: Nefitni management 1997, 18.)

Med nefitnimi organizacijami v Sloveniji (slika 7.6) občutno prednjači področje športa in rekreacije, sledijo mu socialna in zdravstvena varnost/blaginja, kultura in umetnost ter požarna varnost (vsa področja številčno štejejo nad 1.000 organizacij). Od približno 16.000 društev, kar jih deluje v Sloveniji, je večina ljubiteljskih, približno 50 pa je društev, ki delujejo v javnem interesu. Javen interes nastopi tedaj, ko organizacija enakomerno in nepretrgano izvaja dejavnost ter je na voljo splošno dostopnost javnih dobrin.

Seznam nekaterih nevladnih organizacij, ki delujejo v Sloveniji, je v prilogi 4.

Slovenske neprofitne organizacije po področjih delovanja:

• Kultura in umetnost	1429
• Šport in rekreacija	3769
• Socialna in zdravstvena varnost/blaginja	1969
• Ekonomski, socialni in prostorski razvoj	457
• Izobraževanje in raziskovanje	170
• Okolje	625
• Živali	449
• Pravo in zagovornišтво	18
• Mednarodno področje	30
• Poslovno, menedžersko področje	44
• Poklicno področje	816
• Tehnično področje	404
• Področje nabiranja finančnih sredstev	7
• Področje požarne varnosti	1395
• Vojaško področje	500
• Versko področje	17
• Etično področje	39
• Ostalo	90
• SKUPAJ 1995	12224

Vir: Neprofitni management 1997, 18.

Slika 7.6: Slovenske neprofitne organizacije po področjih njihovega delovanja
(Vir: Neprofitni management 1997, 18.)

»Če sredi uživanja sveta najdete trenutek časa, poskusite pomagati – pa naj bo pomoč še tako drobna – zatiranim in tistim, ki si iz kakršnega koli razloga ne morejo ali ne znajo pomagati sami,« meni Dalajlama. »Potrudite se in se ne odvrčajte od ljudi motečega videza, od razcapanih in bolnih. Potrudite se, da jih ne boste nikoli imeli za manjvredne od sebe. Po možnosti ne mislite niti tega, da ste boljši od najbednejšega berača. Vaše telo bo v grobu videti prav takšno.« (Njegova Svetost dalajlama 2000: 213)

8 KAKO VLAGATI V DRUŽBENO ODGOVORNOST?

Kako pogosto je težko biti modro usmiljen – delati dobro, ne da bi pomnoževal izvire zla. Dati miloščino ni nič, dokler ne podariš tudi misli. Ni zapisano, da je 'blagoslovljen tisti, ki nasiti lačnega', temveč 'blagoslovljen je tisti, ki misli na uboge'. Majhna misel in malce prijaznosti pogosto pomeni več kot velika vsota denarja. (John Ruskin v Konte, 1999: 0)

8.1 Kam vlagati za dosego družbene odgovornosti podjetja?

Podjetje lahko zunanjemu okolju, v katerem deluje, **prispeva ali daruje svoj čas, denar, vpliv, managersko znanje ali kaj drugega.** (Knez-Riedl, 2002: 50) Odnos podjetja do različnih skupin deležnikov naj bi se krepil vzporedno, po vseh skupinah deležnikov hkrati. Kot prikazuje preglednica 8.2, se v okviru vsake skupine deležnikov da izbrati aktivnosti, ki prispevajo k družbeno odgovornemu ravnanju podjetja in s tem h krepitvi njegovega ugleda.

Skupine udeležencev	Primeri družbeno odgovornih aktivnosti
Delničarji in lastniki	Poročanje delničarjem o družbeno odgovorni poslovni praksi. Opredelitev poslanstva, ki vključuje tudi nefinančne cilje.
Zaposleni	Prizadevanje za povečanje pooblastil zaposlenih. Prioritetno reševanje zdravstvenih težav in problemov z varstvom zaposlenih. Podpora zaposlenih pri uravnoveženju dela, družine in osebnega razvoja. Vzpodbujanje komunikacij med zaposlenimi in managerji.
Kupci	Nadziranje kakovosti, varnosti in okoljskih učinkov proizvodov in storitev. Takojšen odziv na pritožbe kupcev.
Naravno okolje	Zavzetost za minimiziranje negativnih učinkov in optimiranje proizvodnih virov. Analiza življenjskega cikla vseh proizvodov in storitev. Vključitev okoljskih vrednot v nabavne odločitve.
Širša skupnost (vključno z javnimi oblastmi)	Vključevanje v človekoljubne aktivnosti, ki krijejo potrebe skupnosti. Partnerstvo z organizacijami, ki temeljijo na skupnosti in podpirajo poslovni uspeh (npr. vzpodbujanje podjetniške iniciative v regiji). Zaposlovanje invalidnih in ogroženih skupin. Posluš za lokalne običaje in kulturo. Usklajenost s standardi človekovih pravic.
Pogodbeniki / dobavitelji	Vključevanje okoljskih vrednot v odločitve o nabavi. Izogibanje poslovnih razmerij s podjetji, ki uporabljajo nelegalno prakso (npr. otroško delo). Aktivno sodelovanje pri obvladovanju tveganj v nabavni verigi. Pregled družbeno odgovornih praks v celotni nabavni verigi. Takojšen odziv na pritožbe dobaviteljev.

Preglednica 8.2: Skupine udeležencev in primeri družbeno odgovornih aktivnosti
(Vir: Knez-Riedl v Rebernik in drugi, 2002: 96)

Pri odločanju o tem, kam bo podjetje vlagalo svoja sredstva (čas, denar, pozornost...) za doseganje družbene odgovornosti, bi bilo smiselno delovati uravnoteženo (delna razpršenost sredstev predvsem v področja, ki se ujemajo z dejavnostjo podjetja in njegovim okoljem). Pri tem lahko podjetje svoja sredstva prerazporeja npr. v okviru naslednjih področij: zaposlovanje oseb iz družbeno prikrajšanih skupin in etičnih skupin, športne, kulturne aktivnosti, zdravstvo in socialno skrbstvo, izobraževanje in usposabljanje, okoljske aktivnosti, sodelovanje v javnih zadevah in družbenih procesih...

Zanimiva je raziskava Observatory of European SMEs 2002, No.4 , ki nam predstavlja, kam slovenska podjetja v primerjavi z evropskimi vlagajo največ sredstev, namenjenih podpori družbene odgovornosti. (povzeto po Knez-Riedl, 2002: 57)

Slovenska podjetja po tej raziskavi največ vlagajo v šport (46%), sledi kultura (36%), izobraževanje in usposabljanje (26%), medtem ko evropska podjetja največ vlagajo v šport (47%), kulturo, zdravstvo in socialno skrbstvo (po 33%). Največ sredstev slovenska podjetja namenjajo v obliki denarja in nedenarnih donacij (53%), sponzoriranja (50%) ter v povezavi s trženjsko kampanjo (16%), manj pa v vključevanje zaposlenih in delodajalcev v družbene aktivnosti. V evropskih podjetjih je donacijam namenjenih 56%, sponzoriranju 45% in trženjski kampanji 15%.

Dejavnosti družbene odgovornosti podjetij so pretežno občasne in nepovezane s strategijo. Podjetja se za družbeno odgovorno ravnanje odločajo predvsem zaradi etičnih razlogov – prednjačijo človekoljubni projekti (pri slovenskih podjetjih 34%, pri evropskih pa 55%).

Največ koristi od tovrstnega ravnanja pričakujejo slovenska podjetja v izboljšanju odnosov s poslovnimi partnerji in investitorji (po 41%), evropska podjetja pa v lojalnosti kupcev (35%) in v izboljšanju odnosov s skupnostjo (28%). Slovenska podjetja manj vlagajo v družbeno odgovornost zaradi pomanjkanja denarja (45%), 24% evropskih podjetij pa o takšnem vlaganju sploh ne razmišlja. Manjša podjetja se za družbeno odgovorno ravnanje

odločajo zaradi boljših odnosov s partnerji in investitorji, večja pa zaradi izboljšanja odnosov s skupnostjo in oblastmi.

Zavedanje družbene odgovornosti in sodelovanje v družbeno odgovornih aktivnostih se pri evropskih podjetjih z leti povečuje. Točka preobrata za takšno odločitev se zgodi pri evropskih podjetjih običajno pri petih letih delovanja, stopnja vključenosti pa je največja tam, kjer se s strategijo usmerjajo k visoki kakovosti in inoviranju. Vključenost podjetij v družbeno odgovorne aktivnosti je najmanjša tam, kjer se strategija osredotoča na boj za preživetje. Učinkovitost družbeno odgovornega ravnanja mala in srednja podjetja manj merijo in o tem drugih običajno ne seznanjajo. (povzeto po Knez-Riedl v Rebernik in drugi, 2002: 104)

8.2 Kako naj podjetje izvaja družbeno odgovornost?

Glede na dejavnost podjetja ter sektor in okolje, v katerem deluje, bi se moralo vsako podjetje vprašati, kako lahko prispeva k družbeni odgovornosti. Evropska komisija predlaga tako malim podjetjem, kot multinacionalkam (European Commission, 2001: 13), da se **prvenstveno povežejo z lokalno skupnostjo**, s čimer lahko kapitalsko največ pridobijo (dobri odnosi z lokalnimi akterji, tradicijami lokalnega okolja in njegovimi prednostmi).

8.2.1 Sodelovanje z lokalno skupnostjo

McIntosh je v sodelovanju z drugimi avtorji pripravil **navodila podjetjem**, kako lahko pristopijo k vzpostavljanju dobrih odnosov z lokalno skupnostjo (povzeto po McIntosh in drugi, 1998: 212). Razdelili so jih v več faz:

- Podjetje naj **identificira lokalne probleme**, kot so kriminal, brezdomstvo, AIDS, revščina, brezposelnost, neizobraženost, rasizem.
- **Vodstvo naj se vpraša:** Kako te težave prizadevajo naš posel? Našo skupnost? Planet?
 - Kriminal prizadeva zaposlene, potrošnike, lastnike trgovin, turiste in slabo vpliva na mesto.
 - Brezdomstvo vpliva na mesto.
 - AIDS prizadeva tako zaposlene in njihove družine, kot stroške zdravstvenega zavarovanja vsakega posameznika.

- Revščina in brezposelnost vplivata na osnovo vsakega potrošnika.
- Okoljski problemi vplivajo na zdravje delovne sile in skupnosti; njihovi stroški v prihodnosti vplivajo na lokalni ugled in turizem.
- Neprimeren izobraževalni sistem vpliva na kakovost in zmožnost prihodnjih delavcev.
- Rasizem vpliva na zaposlene in potrošnike.
- Urbani razkroj – ali je vaše podjetje del tega?
- **Podjetje naj razvije strategijo** – uporabi naj katero od naslednjih možnosti (ali kombinacijo):
 - delo z lokalnimi skupinami,
 - nadomestno delo drugje,
 - denarna podpora,
 - delo z drugimi podjetji,
 - ali varno obliko vlaganja: umetnost.

8.2.1.1 Corporate Community Index

Pri vlaganju v skupnost si lahko podjetje učinkovito pomaga z **orodjem za merjenje in rast svojih programov vključevanja v skupnost** (McIntosh in drugi, 1998: 214-215), z indeksom CCI - Corporate Community Index. Ocena zajema osem področij:

- nameni in cilji,
- vodstvo in upravljanje,
- programi in aktivnosti,
- interne komunikacije,
- eksterne komunikacije,
- merjenje in evalvacija,
- poslovne koristi,
- družbene koristi.

Vsa področja so ocenjena s točkami do 100, točkovanje pa temelji na vzorčenju projektov, intervjujih z vodji projektov ter na samooceni podjetja.

8.2.1.2 Načini vključevanja v skupnost

V skupnost lahko podjetje **vlaga na več načinov** (McIntosh in drugi, 1998: 214):

- *Dobrodelni prispevki*: kot odziv na potrebe v skupnosti – donacije, socialna sponzorstva, nadomestno delo in svetovanje, dajanje v stvarih, partnerski prispevki, prostovoljno delo, zbiranje v dobrodelne namene pri potrošnikih;
- *Vlaganje v družbo*: pomeni stalno vključenost v dejavnosti, pomembne za skupnost – npr. skozi podpore in donacije, nadomestno delo in svetovanje, prispevki v stvarih, interna usposabljanja, razvoj dobaviteljev;
- *Komercialne pobude*: partnerstva za promocijo in zaščito komercialnih interesov – sponzorstva, marketing z namenom (cause-related marketing), prispevki v denarju in stvarih, razvoj osebja.

Knez-Riedlova (Knez-Riedl, 2002: 53) meni, da so načini vključevanja v skupnost lahko sponzoriranje (regularno, kontinuirano), denar, nederarne donacije (ad hoc, samo enkrat), povezava z marketingom, kampanjo (npr. družbeno odgovorno oglaševanje), vključenost zaposlenih v družbene aktivnosti, vključenost delodajalcev v družbene aktivnosti, drugo.

8.2.1.3 Nekaj primerov vlaganja v skupnost

Nadomestno delo drugje

V Veliki Britaniji precej podjetij svojim zaposlenim kot način razvoja njihovih sposobnosti in pridobivanja izkušenj omogoča nadomestno delo drugje (ang. secondment) ali delo za polno plačilo v dobrodelnih organizacijah ter podobna opravila. (McIntosh in drugi, 1998: 210-211) Koristi nadomestnega dela drugje so:

- Podjetje pridobi zaposlene s povečanimi sposobnostmi, povečan ugled in profil v skupnosti, saj njihovi zaposleni postanejo ambasadorji.
- Organizacija – prejemnica te pomoči, pridobi strokovna znanja in izkušnje, ki si jih sicer ne bi mogla privoščiti. Nadomestni delavec organizaciji prav tako prispeva izkušnje iz komercialnega sektorja ter sveže in morda kreativne pristope k reševanju problemov.

- Nadomestni delavec pridobi priložnost učenja o drugih organizacijah, običajno izven zasebnega sektorja. Dana mu/ji je možnost, da uspe izven lastnega podjetja, da razvije nove veščine, da pogleda na podjetništvo iz druge strani ter da »izboljša znanje podjetja in neposredno prispeva k lokalni skupnosti.«

Pošteno trgovanje

»Pošteno trgovanje je majhen plamen genialnosti, ki se je v vsem nepravilnem svetovnem sistemu trgovanja, ki izkorišča najšibkejše, dotaknil človekovih pravic,« meni Vidali. (John Vidali v McIntosh in drugi, 1998: 150) Poštena trgovina je preprosto zadostna: proizvajalci kave majhnega obsega so plačani po zajamčenih cenah, ki so vedno višje kot tiste na mednarodnem trgu in nikoli ne padejo pod postavljen minimum. Proizvajalci trgujejo neposredno s kupci, in prvi svetovni potrošniki plačujejo nekaj manj kot 1 p (2 centa) za skodelico extra. »Smo na najbližji poti k temu, da bi nam lahko uspelo. V takšnem sistemu pridobi vsak,« dodaja Vidali.

Družbeno odgovorno investiranje

Družbeno odgovorno investiranje se je pričelo že v 60. letih 20. stoletja (McIntosh in drugi, 1998: 157-161). Družbeno odgovorna vlaganja pomembno naraščajo (npr. v Veliki Britaniji 5% vseh vlaganj, v ZDA okrog 13%), dodaja Knez-Riedlova (Knez-Riedl, 2002: 48). Enakega mnenja so pisci Zelenega dokumenta EU, ki trdijo, da je družbeno odgovorno investiranje postalo precej popularno (Socially Responsible investing = SRI).

SRI skladi investirajo v podjetja na osnovi specifičnih družbenih in okoljskih kriterijev, ki so lahko negativni (alkohol, tobak, vojaška industrija) ali pozitivni (družbeno in okoljsko proaktivna podjetja). (povzeto po European Commission, 2001: 21)

	NPI Care Trust	Global Unit	ABF Andere Beleggensfond	Het	Community Growth Fund	Biogron Beleggensfond Triodos Bank
Strokovne raziskave	x				x	x
Neodvisna komisija	x				x	x
Geografska razsežnost	mednarodno		mednarodno		Južna Afrika	Nizozemska
Država izvora	Velika Britanija		Nizozemska		Južna Afrika	Nizozemska
Datum ustanovitve	Avgust 1991		1991		1992	April 1990
Vrednost sklada	66,4 mio.				Približno 812 mio.	
Negativni kriteriji						
Alkohol	x					
Testiranje na živalih	x					
Oboroževanje	x					

Kržno	x			
Prekupčevanje	x			
Genetski inženiring	x			
Rastlinski plini	x			
Neodgovorno trženje	x			
Produkcija mlečno/mesnih izdelkov	x			
Miniranje	x			
Nuklearna energija	x			
Zatirajoče oblasti	x			
Ozonska plast	x			
Pesticidi	x			
Pornografija	x			
Gradnja cest	x			
Tobak	x			
Tropski trdi les	x			
Onesnaževanje voda	x			
Pozitivni kriteriji				
Naklonjenost živalim	x			
Vključevanje v skupnost	x			
Izobraževanje/usposabljanje	x	x	x	
Ustvarjanje delovnih mest			x	
Vključevanje žensk		x		
Struktura nagrajevanja		x		
Delovni pogoji		x		
Priložnosti za zaposlitev		x		
Skupno odločanje		x		
Učinkovito korporativno vodenje	x		x	
Varčevanje z energijo	x			
Dobri odnosi z zaposlenimi	x	x	x	
Zdravju prijazna in varna oprema	x		x	
Zdravstvene storitve	x			
Masovni logistični sistemi	x			
Multimediji/telekomunikacije	x			
Izjave in poročila o poštenem in preglednem poslovanju	x	x		
Nadzor nad onesnaževanjem/nadzor opreme	x			
Oprema za nadzorovanje procesov	x			
Progresivni odnosi/strategije	x		x	
Storitve recikliranja	x			
Upravljanje z vodami	x			
Sprejemljive okoljske prakse			x	
Verižno okoljsko vodenje		x		
Vitalno zemljišče				x

Preglednica 8.3: Primer kriterijev za sprejem odločitev o etičnem vlaganju v štirih skladih

(Vir: McIntosh in drugi, 1998: 157-161)

Družbeno odgovorno investiranje se je pričelo že v 60. letih 20. stoletja, v svetu pa vse bolj narašča. Preglednica 8.3 kaže primer kriterijev kot pomoč pri odločanju upravljalcev skladov katera podjetja bodo vključili v sestavo portfolia posameznega sklada. Lista

kriterijev menedžerjem pomaga pri razumevanju tega, kako deležniki sprejemajo podjetje in kje bi podjetje lahko bilo ranljivo. (McIntosh in drugi, 1998: 157-161)

Vlaganje v znanje

Da je v znanju moč, se zaveda vse več podjetij, tudi slovenskih. Žal pa mnoga nimajo na voljo dovolj sredstev, ki bi jih ob financiranju svoje osnovne dejavnosti intenzivneje vlagala v raziskave in razvoj, zato se bolj ali manj borijo za preživetje. Kot opozarja dr. Lojze Sočan (Kužet, 2002: 5) naj bi bilo nujno povezovanje med univerzo, inštituti in gospodarstvom ter s tem omogočen temeljni pretok znanja, ki bi oplemenitil vlaganja podjetij. Država naj bi to podprla s proračunskimi sredstvi (vsaj z 0,1 % BDP sredstev za žive tehnološke in razvojne projekte podjetij (na Madžarskem in Poljskem temu namenjajo 0,3% BDP)), kar pa je v Sloveniji zaenkrat še nerealiziran predlog.

8.3 Vloga oglaševanja pri izvajanju družbene odgovornosti

Če se ozremo na samo zgodovino oglaševanja in njegove dobe, lahko ugotovimo, da se trenutno nahajamo v **dobi nove družbene odgovornosti**. Ta je nastopila za dobami informiranja, pretiravanja, enkratne prodajne prednosti, imidža, pozicioniranja in ustvarjanja dogodkov). Večje zahteve po etičnosti zahtevajo tudi vnos etičnih vsebin v sama sporočila, poudarjajo pristne odnose med ljudmi, ekologijo...(povzeto po Jančič, 2002/2003)

Osnovne naloge oglaševanja so širjenje informacij, opominjanje in prepričevanje (Jančič, 2002/2003), kar pomeni, da **lahko z oglaševanjem družbene odgovornosti vse deležnike ne le informiramo, ampak tudi opominjamo in argumentirano prepričamo v pomembnost in učinkovitost družbeno odgovornih ravnanj slehernega posameznika, podjetja ali ustanove**. Ker je oglaševanje najbolj regulirana množična komunikacija ima pomembne učinke na možno realizacijo večje prepoznavnosti pojma in učinkov družbene odgovornosti.

Oglaševanje tudi povečuje prodajo, zato naj bi bila njegova osnovna naloga na področju izvajanja družbene odgovornosti spodbujanje vseh deležnikov k družbeni odgovornosti, saj naj bi z njo pridobili vsi – tako proizvajalci, kot posredniki in potrošniki ter ostali deležniki.

Za oglaševalca je ključnega pomena najti prekrivanje izkustvenih polj med pošiljalcem in prejemnikom sporočila, kar pomeni, da uporabi empatijo, se vživlja v nasprotno stran (prejemnika) in jo poskuša tako dobro razumeti, da bo potem komunikacija z njim lahko uspešna. (Jančič, 2002/2003) To pomeni, da mora proučiti tudi vsa področja družbene odgovornosti, ki lahko zadevajo izbranega prejemnika sporočila (izbrane deležnike) in jih na kreativen način vplesti v komunikacijsko strategijo. Da bi v tem komunikacijskem procesu dosegli čimbolj konstruktivne in pozitivne govornice, je priporočljivo vključiti tudi mnenjske voditelje, ki lahko povečajo verodostojnost podjetja oz. sporočevalca.

Oglaševanje je najučinkovitejše takrat, ko ga kombiniramo (integriramo) z drugimi komunikacijskimi orodji (PR, neposredni marketing, sponzoriranje...), zato bi v marketinških oddelkih podjetij morali v strategiji komuniciranja z javnostmi uporabiti tudi druga komunikacijska orodja, s čimer bi dosegli sinergijske učinke (multiplikatorji).

Družbena odgovornost oglaševanja zajema več odgovornosti: do naročnika, do potrošnikov, do medijev, finančno odgovornost, zakonsko odgovornost (moralne in zakonske norme), moralno odgovornost (oglaševalski kodeksi). (Jančič, 2002/2003)

S pomočjo oglaševanja in družbene odgovornosti lahko dosegamo prednost pred konkurenti. Z ekonomsko šolo tekmovanja v primarni funkciji oglaševanja dosegamo npr. tekmovanje med ponudniki: tokrat ob tržnem tekmovanju še tekmovanje v družbeni odgovornosti vključenih deležnikov.

9 10 % ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST

*Če si želiš biti srečen eno uro – zadremaj. Če si želiš biti srečen en dan – pojdi loviti ribe...
Če si želiš biti srečen vse življenje – pomagaj sočloveku. (Kitajski pregovor v Konte, 1999: 0)*

9.1 10% izvajanju družbene odgovornosti

Ni nujno, da izvajanju družbene odgovornosti namenjamo samo denar (npr. 10% prihodkov podjetja). Marsikomu je takšen vložek v denarju prevelik, zato je priporočljivo, da kombinira različne načine vlaganja v družbeno odgovornost: npr. nadomestno delo drugje, razvoj novih tehnologij, podpora lokalni skupnosti. Daruje namreč lahko vsak izmed nas (čas, delo, denar, pozornost, prijaznost...).

Tudi vsak potrošnik bi lahko npr. 10 % svojega časa namenil razmišljanju (in kasneje dejanjem) o tem, kakšne izdelke kupuje in jih uporablja (kako s tem koristi ali škodi sebi in okolju, v katerem živi) ter koga s tem podpira (npr. proizvajalce, ki ogrožajo okolje).

Proizvajalec naj bi namenil vsaj 10% svojega delovanja v korist družbi: npr. s podporo delovanju humanitarnih organizacij, z nakupom nove tehnologije, ki manj onesnažuje okolje, s podporo zaposlenim pri njihovem napredovanju in razumevanjem njihovih osebnih stisk, z nižanjem stroškov poslovanja in s tem cen izdelkov ter povečano kakovostjo le-teh, vlaganjem v znanje in tehnološki razvoj...

Neprofitne ustanove bi lahko z npr. 10% podprle raziskovanje področja naše skupne družbene odgovornosti, predlagale načine za uveljavljanje le-te, razvijale metode za ugotavljanje kršiteljev le-te...

Vladne ustanove naj bi sprejele ustrezno zakonodajo v prid razvoju področja družbene odgovornosti v vseh segmentih naše družbe (olajšave pri vlaganjih v družbeno odgovornost: v lokalno skupnost, razvoj novih tehnologij, varstvo okolja...), nudile naj bi podporo preverjanju in promociji družbene odgovornosti....

9.2 Posameznikovo izvajanje družbene odgovornosti

Tako kot podjetja, bi lahko tudi posameznik naredil trojno bilanco svojega osebnega življenja: poslovno, družbeno in okoljsko. Osebno menim, da bi lahko vsak posameznik, pa naj je to podjetnik, študent, profesor, politik ali gospodinja, namenil 10% svojega časa vprašanjem družbene odgovornosti. Razmislil bi lahko o tem, kako upravlja s svojim življenjem:

- kako in s čim se prehranjuje,
- kako in kje živi,
- kam in kako odlaga svoje smeti,
- kaj dela in kaj s tem povzroča,
- kako in s čim se preživlja,
- kakšen odnos ima do svojih bližnjih, delodajalcev, delojemalcev in drugih, s katerimi je v stiku,
- kaj je naredil doslej v tem življenju koristnega (zase, za druge in za okolje) in kaj ne ter na osnovi tega določil, kaj lahko v prihodnje stori.

»To, da si pridobite navado upoštevanja dobrobiti drugih, da zjutraj, ko vstanete, namenite nekaj minut premisleku o pomenu etično discipliniranega življenja, predstavlja dober začetek dneva, ne glede na naša prepričanja ali odsotnost le-teh. Tudi ob koncu vsakega dne, si lahko vzamete nekaj časa in pregledate, koliko ste bili uspešni v svojem prizadevanju,« meni Dalajlama. (Njegova Svetost dalajlama 2000: 108-109)

9.3 10 managerskih zapovedi

Za trajnostno upravljanje podjetij je Evropska managerska konfederacija – CEC (Združenje managerjev Slovenije, 2003) julija 2002 v Bruslju objavila 10 zapovedi, kot priporočilo vodenja poslovanja podjetij v vseh državah članicah:

- Podjetja so eden od stebrov družbe.
- Želja po dobičku je nujna.
- Vloga podjetja pri omogočanju napredka.
- Okoljski vidiki.
- Širša odgovornost podjetja.

- Osnovni cilj vsakega podjetja je stalni lastni razvoj.
- Zaposleni v podjetju so najbolj dragocena pridobitev.
- Varnost pri delu, zaščita pred nevarnostjo ter izogibanje stresu.
- Prestrukturiranje podjetij.
- Spodbujanje socialne udeležnosti.

Zapovedi so priporočila za delovanje podjetij, ki naj pri izvajanju dejavnosti upoštevajo vse zakonske omejitve v vsaki posamezni državi. Več o desetih managerskih zapovedih je zapisano v prilogi B.

10. Zaključek: KAR SEJEŠ, TO ŽANJEŠ

...ena od stvari, ki smo se je naučili, ker smo razumni, je, da lahko to, kar imamo, obdržimo le tako, da podarimo. (Harold Belmont v Konte, 1999: 0)

Dajemo lahko samo to, kar imamo. Vse, kar podarimo, je prepojeno z našo energijo in nam prinese nagrado v tem in onem življenju. Darovanje pomeni napredek, če ne darujemo, pomeni, da odklanjamo povezanost in občestvenost. Dar je prostovoljen, cilj našega darovanja pa je naše lastno dobro.

Deseti otrok je moral od hiše, sicer bi prinesel nesrečo. Bog je zahteval desetino, ki jo je pomnoženo vrnil darovalcem. Darujte torej tudi vi, da bo 'čas darovanja vaš in ne vaših dedičev', da boste dobili, kar iščete, in da boste srečni v tem in onem življenju...

V diplomskem delu sem potrdila svoja predvidevanja, da je področje družbene odgovornosti obširno in zapleteno, in zdi se, da sem uspela posamezna področja, potrebna poglobljenega proučevanja, samo nakazati. Hipotezo, ki sem si jo zastavila na začetku diplomskega dela, da lahko vsak gospodarski subjekt, pa tudi vsak potrošnik, po svojih močeh v vrednosti 10% prispeva k družbeni odgovornosti, pa najsi bo to v denarju, stvareh, delu, odnosu do zaposlenih ali drugače, na kratek rok pogojno potrjujem. Pogojno zato, ker je v sedanjem času odločitev o družbeno odgovornem delovanju prostovoljna odločitev vsakega posameznika. Na dolgi rok pa se zavedam, da bo takšno ravnanje nuja za vse nas, saj postajamo iz dneva v dan bolj povezani in soodvisni (informacije, tehnologija, okolje, prehrana...).

»Človek dobi tisto, kar daje. Igra življenja je igra bumerangov. Človekove besede, misli in dejanja se prej ali slej s presenetljivo natančnostjo vrnejo k njemu. To je zakon karme. Karma je sanskrtska beseda za 'povratek'. 'Kar seješ, to žanješ.' /.../ Več kot človek ve, večja je njegova odgovornost. Kdor pozna duhovni zakon, pa ga krši, trpi hude posledice,« meni Shinn. (Shinn, 2001: 56-57)

Družbo kot celoto sestavljamo vsi posamezniki. Ko govorimo o družbeni odgovornosti, zato govorimo o odgovornosti vsakega posameznika, ki to družbo sestavlja: gre za odgovornost do njega samega, do družbe in do okolja, v katerem živi. V vsakem izmed nas

gori plamen odgovornosti, le da je ta pri nekaterih bolj, pri drugih pa manj velik. Ko bo dosežena t.i. kritična masa posameznikov v družbi, ki se bo aktivno zavzemala za uveljavitev družbene odgovornosti na vseh področjih našega življenja, bomo doživeli to, kar nekateri imenujejo new age futurizem. Že naša informacijska družba nam je pokazala, kako zelo povezani smo drug z drugim in hkrati soodvisni, kaže pa, da se naš skupen razvoj v tej smeri nadaljuje s povečano hitrostjo. Sklep je enostaven in jedrnat: če želimo preživeti, se moramo čimprej pričeti zavedati svoje povezanosti in s tem soodgovornosti za vse, kar se dogaja nam, našim bližnjim in svetu, v katerem živimo.

/.../

*Dejali so vam tudi, da je življenje tema, in ko ste utrujeni, to ponavljate za njimi.
In pravim vam, da je življenje resnično tema, razen tam, kjer je zagon.
A vsak zagon je slep, razen tam, kjer je znanje.
In vsako znanje je prazno, razen tam, kjer je delo.
In vsako delo je jalovo, razen tam, kjer je ljubezen.
In ko delate z ljubeznijo, se povezujete sami s seboj, drug z drugim in z Bogom.*

*A kaj pomeni delati z ljubeznijo?
Pomeni tkati obleko iz vlaken vašega srca, da bi vanjo oblekli svojega dragega.
Pomeni z radostjo graditi hišo zanj.
Pomeni z nežnostjo sejati in z radostjo pospravljati žetev, od katere sadov se bo hranil on sam.
Pomeni vnesti v vsako delo vaših rok tudi vašega duha in se zavedati, da duše umrlih zro v vas.*

/.../

*Delo je ljubezen, ki postane vidna.
In če ne morete delati z ljubeznijo, marveč le z odporom, raje zapustite svoje delo ter sedite pred vrata
svetišča in sprejemajte miloščino tistih, ki delajo z radostjo.
Kajti če pripravljate kruh ravnodušno, mesite grenkoben kruh, ki človeka le napol nasiti.
In če z nevoljo stiskate grozdje, vaša nevolja vinu dodaja strup.
In četudi prepevate z angelskimi glasovi, petja pa ne ljubite, zapirate ljudem ušesa pred glasovi dneva in
glasovi noči.*

(Gibran, 1986: 32-33)

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

1. Barrett, Gavin (1995): *Forensic marketing: the professional's guide to optimizing results from marketing communication*. London: McGraw-Hill Book Company.
2. Bellinger, Gerhard J. (1997): *Leksikon Mitologije*. Ljubljana: DZS.
3. Berger, Peter L., Thomas Lukmann (1999): *Modernost, pluralizem in kriza smisla: orientacija modernega človeka*. Ljubljana: Nova revija.
4. Chevalier, Jean in Gheerbrant, Alain (1995): *Slovar simbolov*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Chomsky, Noam (1997): *Somrak demokracije*. Ljubljana: Studia humanitatis.
6. Dolinar, Ksenija, Cveto Jeraša, Marjan Krušič (ur.) (1984) *Leksikon Cankarjeve založbe*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
7. Drucker, Peter Ferdinand (1989): *The new realities: in government and politics, in economics and business, in society and world view*. New York: Harper & Row Publishers.
8. Embley, L. Lawrence (1993): *Doing well while doing good*. New Jersey (USA): Prentice Hall, Englewood Cliffs.
9. Etzioni, Amitai (1993): *The spirit of community: rights, responsibilities, and the Communitarian agenda*. New York: Crown Publishers, Inc..
10. Germ, Tine (2003): *Simbolika števil*. Ljubljana Mladinska knjiga Založba.
11. Gibran, Kahlil (1986): *Prerok*. Ljubljana: Župnijski urad sv. Magdalene, Maribor.
12. Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Keane, John (2000): *Civilna družba: stare podobe, nova videnja*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
14. Konte, Breda, ur. (1999): *Zlate misli o dobroti in prijaznosti*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
15. Mauss, Marcel (1996): *Esej o daru in drugi spisi. Uvod v delo Marcela Maussa/Claude Levi-Strauss*. Ljubljana: ŠKUC: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete – Studia humanitatis.
16. McIntosh, Malcolm, Deborah Leipziger, Keith Jones, Gill Coleman (1998): *Corporate citizenship*. London: Financial Times Management.

17. Njegova Svetost dalajlama (2000): Etika za novo tisočletje. Tržič: Učila, založba, d.o.o..
18. Prince, Derek (1997): Blagoslov ali prekletstvo. Ljubljana: Krščanski center.
19. Sahlins, Marshall (1999): Ekonomika kamene dobe. Ljubljana: Založba *cf..
20. Shinn, Florence Scovel (2001): Igra življenja in kako jo igrati. Notranje Gorice: Založba Quatro, Šmarješke toplice: Založba Stella.
21. Wolf, Eric R. (1998-1999): Evropa in ljudstva brez zgodovine I, II. Ljubljana: SH Zavod za založniško dejavnost.

Članki v revijah oz. zbornikih:

1. European Commission (2001): Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper. Luxembourg: European Commission: Directorate-General for Employment and Social Affairs.
2. Golob, Urška in mag. Klement Podnar (2003a): Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost. Ljubljana: Industrijska demokracija, št.1, januar 2003.
3. Golob, Urška in mag. Klement Podnar (2003b): Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. Ljubljana: Industrijska demokracija, št.2, februar 2003.
4. Jančič, dr. Zlatko (2002): Nova družbena odgovornost podjetij. Ljubljana: Industrijska demokracija, št. 12.
5. Knez-Riedl, dr. Jožica (2002): 23. posvetovanje PODIM: Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
6. Kužet, Zora (2002): V tujini jasna slika o naših podjetjih. Maribor: Večer, 8.11.2002.
7. Nprofitni management. 1997. Prostovoljne-neprofitne organizacije v Sloveniji. Nprofitni management 1/1997:17-18.
8. Rebernik, Miroslav, Jožica Knez-Riedl, Dijana Močnik, Karin Širec Rantaša, Matej Rus, Tadej Krošlin (2002): Slovenski podjetniški observatorij 2002 – 2. del: Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
9. Rebernik, Miroslav, Polona Tominc, Miroslav Glas, Viljem Pšeničny (2003): Kako podjetna je Slovenija. Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2002. Maribor:

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.

10. Repovž, Miha (2004): Družbena odgovornost podjetij (2). Ljubljana: Delo, Sobotna priloga, 21.2.2004.

Spletni viri:

1. Čibej, Jože Andrej (2000): Davki in dobrotelost. Ljubljana: Mladina, 11.9.2000 (<http://www.mladina.si/teednik/200037/članek/kolumna37/index.print.html-12>, 12.11.2003)
2. <http://ethicaltrade.org/pub/home/welcome/main/content.shtml>, 17.11.2003
3. Pavlič Kamien, Darinka (2003): Poslanstvo podjetij v sodobnem tržnem gospodarstvu ni omejeno le na dobiček. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije. (<http://www.gzs.si/ArhivNovic.asp?ID=12363>, 12.11.2003)
4. Selišnik, Irena (2002): Okrogla miza 'Joj, sociala!'. Ljubljana: Društvo SOS.
5. Špilak, Simona (2003): NVO- pomemben akter pri oblikovanju evropske politike. Ljubljana: Urad vlade za informiranje, Evrobilten, 12.11.2003. (<http://evropa.gov.si/publikacije/evrobilten/evrobilten-23-05/>, 12.11.2003)
6. Združenje managerjev Slovenije (2002): 10 zapovedi evropske managerske konfederacije. (<http://www.zdruzenje-manager.si/slo/sodelovanja/mreza-managerjev/10-zapovedi/>, 12.11.2003)
7. <http://cepaa.org/programs/CorporateConscienceAwards.htm>, 17.11.2003
8. <http://www.drustvo-sos.si/dogajanja/2.htm>, 12.11.2003
9. <http://accountability.org.uk/aa1000/default.asp>, 17.11.2003
10. http://med.over.net/telefonske_stevilke/drustvo.htm, 9.1.2004

Ostalo gradivo:

1. Društvo Ozara, Slovenija (2000): Predavanje Vloga neprofitnih organizacij v družbi. Interno gradivo.
2. Jančič, Zlatko (2002/2003): Študijsko gradivo pri predmetu Oglaševanje. Univerza v Ljubljani: FDV.
3. Pucelj, Katja (1996): Oblikovanje skladov in odnosi z javnostmi za neprofitne organizacije (diplomsko delo). Maribor: EPF.

SEZNAM SLIK IN PREGLEDNIC

Seznam slik:

SLIKA 4.1: Analiza polja sil

SLIKA 4.2: Model pokazateljev stopnje sil

SLIKA 6.3: Revizijski cikel

SLIKA 7.4: Umestitev tretjega sektorja v sistem blaginje

SLIKA 7.5: Tipologija neprofitnih organizacij

SLIKA 7.6: Slovenske neprofitne organizacije po področjih njihovega delovanja

Seznam preglednic:

PREGLEDNICA 5.1: Vrste deležnikov

PREGLEDNICA 8.2: Skupine udeležencev in primeri družbeno odgovornih aktivnosti

PREGLEDNICA 8.3: Primer kriterijev za sprejem odločitev o etičnem vlaganju v štirih
skladih

PREGLEDNICA D.4: Seznam nekaterih nevladnih organizacij v Sloveniji (v prilogi D)

PRILOGE:

- Priloga A: Simbolika števil
- Priloga B: 10 zapovedi evropske managerske konfederacije
- Priloga C: Vodič k razvojnemu partnerstvu - kontrolni seznam
- Priloga D: Seznam nekaterih nevladnih organizacij v Sloveniji

Uvod k prilogam

V nadaljevanju je v **Prilogi A** podrobneje predstavljena **simbolika števil**, ki sicer nima znanstvene opredelitve, ima pa tradicionalno, kulturno in religiozno osnovo, s pomočjo katere v človeku deluje kot nekakšen artefakt. Prikazani so tudi simbolični pomeni števil od 1 do 12 (predvsem zaradi primerjave in utemeljitve, zakaj sem za svojo hipotezo v tem diplomskem delu izbrala število 10 (%) in ne katerokoli drugo število).

Priloga B predstavlja podrobnejši **opis Desetih zapovedi evropske managerske konfederacije**, ki nazorno prikazuje potrebo podjetij po celostnem vključevanju v družbo, po njihovem učinkovitem delovanju in razvoju, krepitvi odgovornosti do zaposlenih ter okolja, v katerem delujejo.

Kontrolni seznam v **Prilogi C** naj bi kot **vodič k razvojnemu partnerstvu** pomagal pri pripravi primerne strategije za sodelovanje podjetij z lokalno skupnostjo in drugimi deležniki. Nagovarja tako podjetja, kot nevladne organizacije, jih po fazah usmerja in jim svetuje. Povezovanje podjetij in NVO ter njihovo skupno delovanje lahko učinkovito prispeva k razvoju lokalne skupnosti.

V zadnji prilogi (**Priloga D**) je predstavljen **Seznam nekaterih nevladnih organizacij v Sloveniji**, ki je lahko podjetjem v pomoč pri odločanju, s katero NVO se v prihodnosti povezati oz. kam vlagati svoja sredstva. Hkrati ta seznam deluje tudi kot nekakšna preglednica razvoja nevladnega sektorja v Sloveniji na izbranih področjih (zdravstvo, socialno varstvo, pravo).

Priloga A: SIMBOLIKA ŠTEVIL

ŠTEVILKA in ŠTEVILO kot simbol

Število

Od najstarejših časov so števila, ki navidezno služijo le štetju, imenitna podlaga za simbolične izpeljave. Izražajo ne le količino, temveč tudi misli in sile. Glede na to, da za tradicionalno mentaliteto ni naključja, ima število stvari (reči) in dejstev že samo po sebi velik pomen in včasih že samo omogoča dostop do resničnega razumevanja bitij in dogodkov. Vsako število ima svojo osebnost, zato smo v takšni perspektivi simbolov posebej obdelali poglavitna med njimi, saj imajo svoje lastnosti.

Razlaga števil je ena najstarejših simboličnih ved. Platon jo je imel za najvišjo stopnjo spoznanja in bistvo kozmične in notranje skladnosti. Pitagora, Boecij idr. So jo imeli vsaj za orodje spoznanja. /.../ saj je Boecij trdil, da je najvišje spoznanje odvisno od števil, Nikolaj Kuzanski pa, da so najboljše sredstvo za približanje božjim resnicam. Vse je urejeno po številih, je dejal Pitagora.

Števila, pravi sveti Martin, so vidni ovoji bitij: urejajo ne le njihovo telesno skladnost in življenjske zakone – časovne in prostorske – temveč tudi odnose z Načelom. Ne gre namreč za navadne aritmetične izraze, ampak za načela, ki so sovečna z resnico. Števila so ideje, kvalitete, ne pa kvantitete. /.../ Sama bitja, stvarjenja, kreature so števila, kajti prišla so iz Počela Enega. Vračajo se k Počelu kot števila k enosti: Bog je v vsem kot enost v številih, pravi Silesius.

Števila se ne smejo uporabljati v nepravem trenutku. V njih tiči neznana moč. Število je vaba skrivnosti, pravi fulansko izročilo. Število je produkt besede in znamenja, je bolj bistveno in skrivnostno, kot njegove sestavine. /.../ števila tako kot imena tedaj, koso izgovorjena, premikajo sile, tako da sestavijo tok kakor kakšen podzemski potok, ki je neviden, vendar navzoč. Kdor izgovori ime ali število, ki vas zadeva, dobi oblast nad vami.

/.../ Beseda ima od nekdaj vpliv na ljudi. Toda učinkovitost besede je velika, učinkovitost števila je še večja; če je beseda razlaga znamenja, potem je število njegova skrita korenina, saj je produkt zvoka in znamenja, torej je ob enem močnejše in skrivnostnejše. /.../ vse v univerzumu se drži skupaj in število je samo nekakšen vozec relacij, odnosov, razmerij.

/.../ Število, pravi Kant, je eno, ki nastane s sintezo mnogega: nastane ob vsaki intuiciji homogenih elementov, rekli bi elementov v odnosu. Takšno zajetje snopa odnosov je delo razuma, duha, božjega v večnosti, človeškega v času. Tako je razum vir števila. Toda domišljija je postavila omrežja odnosov, katerih se razum ne more zavedati in ki jih najraje zanika ali spodbija.

Mnogokratniki števila imajo na splošno enak simboličen pomen kot osnovno število, vendar lahko poudarjajo ali krepijo ta pomen ali pa ga obarvajo s posebnim odtenkom, ki ga je treba poiskati v vsakem primeru posebej.

Po nekaterih verovanjih skuša vsako število spočeti višje število – enojka dvojko, dvojka trojko itd. – ker vsako med njimi žene čez svojo mejo; nekateri pravijo da zato, ker potrebujejo nasprotnika ali partnerja. Številom pripisujejo nagnjenja živih bitij./.../ (Chevalier in Gheerbrant, 1995: 605-606)

Številka

Številke ne veljajo za znamenja, marveč za pomenke, po eni strani kopičijo spoznanja, po drugi pa odpirajo duha za (spo)znanje. Številke so vektorji simbolov tako na ravni človeka kot kozmosa, neskončno skrivajo za končnim svojega videza. Nagnjenje k skrivnostnemu je tako rekoč naravna lastnost števil, od nekdanj so bile privilegirana govornica ezoterike: in če največji – ali najbolj navdihnjeni – med njimi uporabljajo šifrirano govornico, potem je skrivnost mogoče dešifrirati s pomočjo namišljenega. Številke podpirajo sanje, prikazni, metafizično špekulacijo, so snov za književnost, sonde negotove prihodnosti ali vsaj želje po prerokovanju. Številka je poetična substanca. (Chevalier in Gheerbrant, 1995: 605)

/.../ Lahko bi torej rekli, da je številčna simbolika tako stara, kot števila sama, njeno bogastvo pa z veliko pričevalno močjo govori o izjemnem pomenu števil v miselnem svetu naših davnih prednikov. Pomembno mesto, ki v evropski kulturni zavesti pripada številom, se mogoče najlaže zrcali v ogledalu filozofske misli, ki je temu vprašanju od vsega začetka namenjala veliko pozornost. Satrogrški filozofi so vztrajno poskušali doseči naravo, vlogo in pomen števil, njihovo prizadevanje pa je močno vplivalo tudi na razvoj številčne simbolike, ki se je oblikovala v zlijanju filozofskih, mitoloških, verskih, magičnih, literarnih in številnih drugih vsebin. /.../ (Germ, 2003: 5)

Pitagora, znameniti matematik in vsestranski mislec je postavil trdne temelje pitagorejskem nauku o številih. »Zanj je bilo število idealno oblikovano načelo kozmosa, urejenega po harmoničnih številčnih razmerjih; bilo naj bi celo njegovo bistvo in bit.« (Germ, 2003: 5-6)

SIMBOLIČNI IN NUMEROLOŠKI POMEN ŠTEVIL

Eden, en, ena

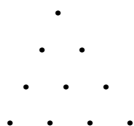
Eden je simbol pokončnega človeka, edinega živega bitja, obdarjenega s to sposobnostjo. /.../ Eden je tudi Princip, počelo. Čeprav sam ni izpričan, pa iz njega izhaja vsa izpričanost, in vanj se vrne, kadar se izčrpa njena kratka eksistenca. Eden je aktivni, ustvarjalni princip, simbolični kraj bitja, začetek in konec vseh stvari, kozmično in ontološko središče.

Eden je simbol bitja, pa tudi Razodetja, ki posreduje pri tem, da bi se človek s spoznanjem dvignil na raven višjega bitja. Eden je tudi mistično središče, iz katerega kot sonce žari ali sije Duh. /.../ V legendah in folklornih zgodbah številka ena pogosto simbolizira edinega Boga. /.../ (Chevalier in Gheerbrant, 1995: 132-133)

Deset

Deset (10) je število Pitagorejskega Tetraktisa: vsota prvih štirih števil (1+2+3+4). Ima pomen totalnosti, dopolnitve, vrnitve k enotnosti, ki nastopi po razvoju cikla prvih devetih števil. Za pitagorejsce je bila dekada najsvetejše med števili, simbol **univerzalne kreacije**, na katerega so prisegali, omenjajoč ga v tej obliki: *Tetraktis, v katerem sta izvir in korenina večne Narave*. Če vse izhaja iz tetraktisa, se vse tudi dviga k njemu; torej je tudi podoba **totalnosti v gibanju**.

Tetraktis ima obliko trikotnika iz desetih pik, razporejenih v štirikotno piramido:



Ena sama pika na vrhu simbolizira eno ali božansko, počelo vseh stvari, še neizpričano bitje. Pod njo je izvor izpričanosti označen z dvema pikama, ki simbolizirata prvi pojav, podvojitve s parom ali diado, moško in žensko, Adama in Evo, falus in jajce, svetlobo in temo, nebo in zemljo, yin in yang itd., skratka notranji dualizem vsakega bitja. Tri pike ustrezajo trem ravnam sveta: peklenški, zemeljski, nebeški; trem ravnam človeškega življenja: fizični, psihični, spiritualni. Podlaga piramide s štirimi pikami simbolizira zemljo, mnogoterost materialnega sveta, štiri elemente, štiri strani neba, štiri letne čase itd.

Celota sestavlja dekada ali totalnost ustvarjenega ali neustvarjenega sveta.

10 je binarna formula, ki ustreza 2 v elektronskih računalnikih: to potrjuje njen pomen na začetku mnogoterega in izpričanosti, pa tudi njeno totalizatorsko vlogo. Kot mnogotera in dvojna je 10 znana na Kitajskem: predvsem je dvojnost od 5, kar poudarja dualizem bitja. Že pet je bila totalizirano število; 10 kaže notranji dualizem vseh elementov, ki sestavljajo pet. V Hong-hueiju je na primer prednikov 5x2, kar ustreza 5x2 ložama, v teouju je vse predstavljeno s 5x2 zastavama. Deset nebeških stebel, s katerimi se meri čas, ustreza dva po dva petim kitajskim elementom. Deset torej simbolizira celoto in konotira svoj temeljni dualizem, počelo gibanja.

V takšnih okoliščinah torej ni presenetljivo, če deset lahko izraža tako življenje kot smrt, njuno menjavanje oziroma sožitje, saj je povezano z dualizmom. Tako je pri Majih deseti dan nesrečen, zločest. Pripada bogu smrti. Ne gre pozabiti, da sledi devetemu dnevu, ki je dan boleznim.

In nasprotno, pri Bambarih je deset najsrečnejše število v aritmetiki: je vsota prvih štirih števil, ki označujejo štiri etape stvarjenja; je tudi vsota šest in štiri, ki tudi veljata za srečni števili in imata temeljni pomen. Deset je emblem plodnosti, atribut boga vode Fara; je eno od imen tega boga. V logiki simbolov je to povsem razumljivo, v čisto konceptualni logiki pa bi bilo inkompatibilno.

Deset je tudi število božjih zapovedi (dekalog), ki simbolizira celoto zakona v desetih zapovedih, ki so le ena. (Chevalier in Gheerbrant, 1995: 102-103)

Število 10 /je deležno imenitnosti števila ena oziroma monade, ki je v desetici simbolično ponovljena. S tem dekada združuje vsa temeljna načela pitagorejske kozmogonije: monado, ki pomeni počelo, diado, ki je začetek stvarjenja, triado, ki pomeni oblikovanje vesolja in tetrado, v kateri je zaobjeto njegovo snovno uobličje. Torej ni nič presenetljivega, da število deset simbolizira urejevalni princip kozmosa in je idealna

prispodoba razvitosti enega v mnogem. Zaradi takšnega pojmovanja dekade so pitagorejci kozmos delili v deset sfer, tako, da so sedmim planetarnim in osmi sferi zvezd stalnic dodali še dve, sfero Zemlje in njenega (namišljenega) protipola. Nauk o božanski dekadi je zaznamoval vse pomembnejše antične tradicije in celo v Aristotelovem učenju o desetih kategorijah smemo videti odmev simbolike števila deset, ki je bilo, kot priča Homer, med Grki od nekdanj merilo izpolnjenosti in zaokroženosti. /.../(Germ, 2003: 70-71)

V židovski mistiki ima število deset nadvse pomembno kozmogonsko vlogo (kabala in nauk o desetih sefirah, ki so skriti temelji stvarstva). »Seštevek števil ena, dve, tri in štiri pa znese deset, zavoljo česar desetica upravičeno pomeni nauk o Bogu stvarniku in stvarstvu,« piše sv. Avguštin v spisu Enchiridion in Laurentium./.../ Desetica je lahko znamenje časa in minljivosti, simbol večnosti in prave vere, dekaloga (deset božjih zapovedi, ki urejajo življenje vernikov).

/.../ Redke negativne vsebine, ki so povezane s številom deset, se nanašajo bodisi na grešni človeški rod (deset pregreh, ki jih omenja sv. Avguštin), bodisi na minljivost zemeljskega kraljestva, zlasti »kraljestva hudiča«, ki ga Beda Častitljivi vidi v desetih rogovih apokaliptične zveri. (povzeto po Germ, 2003:71-73)

Tisoč

Število tisoč ima rajski pomen, je nesmrtnost sreče. /.../ Sveti Avguštin in cerkveni očetje so v tem številu videli vse rodove in popolnost življenja. /.../ (Chevalier in Gheerbrant, 1995: 625-626)

Deset tisoč

To število simbolizira polnost, plodnost, obilje. Ko sveti Irenej govori o mesijanskem času, namiguje na Kristusov nauk o vinski trti, katerih vsaka bo imela deset tisoč vej, na vsaki bo deset tisoč vejic, na vsaki vejici bo deset tisoč vitic, na vsaki vitici bo deset tisoč grozdov, vsak grozd pa bo dal petindvajset meric vina. Vsako posejano seme bo dalo deset tisoč semen.

Ta plodnost se nanaša na Kristusovo vladanje pred koncem časov, simbolizira pa obnavljanje zemlje. V tem času bodo pravični imeli preoblikovano telo, čeprav bodo živeli na zemlji. Število deset tisoč je posledica transfiguracije zemlje in ljudi, ki naj bi bila novo stvarjenje.

Izraz deset tisoč bitij oziroma deset tisoč pomeni na Kitajskem celovitost, totalnost. Je simbol nečesa tako velikega, da tega ni mogoče imenovati. To število bi moralo predstavljati totalnost bitij, bitnosti, stvari na zemlji.

Kadar so Kitajci želeli človeku na oblasti deset tisoč let, mu niso želeli tako dolgega življenja; toda ker ta izraz simbolizira vse, kar obstaja, so v njem mogoče nezavedno priznavali združitev Neba in Zemlje, popolno skladnost, ki prihaja od yina in yanga, kajti sledeč prvi dolžnosti vsakega mogočnika, si je prizadeval za popoln razvoj svojega duha, namenjen delovanju za blagor podložnikov.

Lao Zi je dejal, da yin nosi na hrbtu 10.000 bitij, yang pa jih objema. Kadar torej Kitajci želijo svojemu voditelju deset tisoč let, mu ne želijo nič posebnega, ničesar samo zanj; kratko in malo priznavajo, da je deloval v prid vsega, kar obstaja; želijo si skratka, da bi se ohranil red, ki ga inkarnira.

Grški zgodovinarji pravijo, da je stražo perzijskega kralja sestavljalo 10.000 vojakov, imenovanih Nesmrtni. Tisoč mož je imelo kopje z zlatim držajem, devet tisoč pa kopje s srebrnim držajem. To število naj bi simboliziralo skoraj neskončno množico perzijskih vojakov, oznaka Nesmrtni pa je pomenila, da so nepremagljivi. (Chevalier in Gheerbrant, 1995: 103)

SIMBOLIČNI POMEN ŠTEVIL 1-12

(povzeto po Germ, 2003: 16-82):

1

Ena ima med števili posebno in nadvse imenitno mesto: je število, pa vendar veliko več kot to. V antiki in v srednjem veku enica namreč ni bila samo število, temveč tudi izvor vseh števil in zato več kot prikladen simbol prvotnega Počela, prvinske kozmične energije. Boga in njegove neizčrpne stvariteljske moči.

2

Število dve simbolizira sleherno dvojstvo, odstopanje od enega, prvo delitev, oblikovanje nasprotnega pola in zaradi tega v dualistično obarvanih mitologijah in religijah pomeni nasprotje idealnega (pozitivnega, nebeškega, večnega, dobrega, svetlega...), torej materialno (negativno, zemeljsko, minljivo, zlo, temno...).

3

Simbolni pomen števila tri so široki in raznovrstni, a skoraj povsod je tri sveto število, ki pomeni popolnost, zaokroženost, plodnost, rast in napredek. Zato se v večini kozmogonij vesolje rojeva v treh zaporednih korakih in svetovi poznajo tri velike dobe: od srečnih zlate in srebrne do trpejše bronaste (ali železne) dobe, s katero je največkrat mišljena sedanost.

4

Število štiri simbolizira uravnoteženost in skladnost sveta, saj sta njegova časovna in prostorska ureditev v znamenju štiriške simbolike. Prav tako je štirica znamenje trdnosti, reda in zakonitosti, ki vlada svetu, obenem pa je simbol človeka, ki kot mikrokozmos zrcali urejenost kozmosa in tako v svoji fizični kot duhovni naravi kaže jasen pečat štirice.

5

Simbolizem števila pet je nekoliko manj bogat, vendar sta v večini kultur trdno zakoreninjena dva vsebinska sklopa: pet je androgino število, ki kot seštevek prvega parnega (2) in prvega lihega (3) števila simbolizira združitev ženskega in moškega principa, obenem pa je število človeka, saj ima ta pet čutov, pet načinov spoznavne in pet prstov na roki.

6

»Šest, ki je popolno število, simbolizira popolnost,« pravi učeni opat Raban Maver in tako povzema temeljno misel Pitagorejcev, za katere je bila šestica število dovršenosti, harmonije, uravnoteženosti in skladnosti, simbol sreče, ljubezni, lepote, plodnosti in ustvarjalnosti.

7

Sedmica je, podobno kot trojka, priljubljeno pravljico število, ki je nadvse bogato s simbolnimi pomeni. Čeprav je sedmiška simbolika zelo raznolika, se temeljne vsebine v večini kultur sučejo okrog motivov dovršenosti, popolnosti, celovitosti kozmosa ter zaokrožene skladnosti časa in prostora.

8

Osem je srečno in harmonično število, ki se odlikuje po matematični uravnoteženosti, in je zato simbol ravnovesja in stanovitosti. Obenem je osmica število prerod in novega začetka, simbol večnosti, ki sledi s sedmico merjeni minljivosti časa, ter podoba raja, vstajenja in večnega življenja.

9

Število devet je tretje veliko pravljico število s pisano paletno simbolnih pomenov. Največkrat pomeni stremljenje k dovršenosti, ki jo predstavlja desetica, ali simbolizira izpolnitev in duhovno popolnost, saj je v devetici potrjena trojka, ki ima podobne vsebine. Predvsem pa je devet število, ki zaznamuje moč, modrost, znanje in duhovno zrelost.

10

Je število, ki simbolično združuje vsa prejšnja; je podoba v sebi sklenjene mnogoterosti, zaokroženosti, vseobsežnosti in večnosti. Zaradi desetiškega sistema je deset obenem merilo vsega štetega in merjenega, vsenavzoče v ustroju sveta, ki nas obdaja, ter zato še posebej simbol urejenosti pojavnega sveta.

11

Enajst je število z dokaj skromnim obsegom simbolnih vsebin in te so večinoma negativne, saj enajst prekoračuje idealno mero desetice ter zato pomeni čezmernost in neurejenost, rušenje reda in harmonije, pa tudi nestanovitnost, nevero, herezijo in vsakovrstno zlo.

12

Dvanajst je nebeško število, simbol božanske popolnosti in podobno kot sedem ali deset idealna mera univerzuma, sklenjenega v krogotoku časa. Obenem dvanajstica simbolizira večno življenje, neminljivo lepoto raja, angelsko srečo in posebno duhovno odličnost.

Priloga B: 10 ZAPOVEDI EVROPSKE MANAGERSKE KONFEDERACIJE - CEC

(vir: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/sodelovanja/mreza-managerjev/10-zapovedi/>)

Trajnostno upravljanje podjetij:

- 1. Podjetja so eden od stebrov družbe**
Podjetja so eden od stebrov svobodne, odgovorne, povezovalne družbe. Prispevati morajo k dobremu počutju državljanov.
- 2. Želja po dobičku je nujna**
Podjetje bo dolgoročno uspešno in k dobremu počutju svoje skupnosti, delničarjev, delavcev, kupcev in dobaviteljev bo lahko prispevalo le, če bo zagotovilo zadosten donos. Želja po dobičku je eden od predpogojev za gospodarski uspeh in napredek podjetja.
- 3. Vloga podjetja pri omogočanju napredka**
Podjetja bi morala tudi ustrezno prispevati k pospeševanju družbenega, gospodarskega in kulturnega razvoja skupnosti, v kateri delujejo (občina, država, skupnost držav), s plačevanjem davkov in prek javne porabe ali drugih državnih ali prostovoljnih materialnih ali nematerialnih storitev. Večnacionalne družbe morajo prispevati k izogibanju spopadov, ustvarjanju miru in razvoju mednarodnih vezi med državami. Na noben način se ne smejo politično vmešavati v notranje zadeve države.
- 4. Okoljski vidiki**
Pri upravljanju podjetij se je treba zavedati edinstvenosti njihovega naravnega okolja in podpirati trajnostni razvoj. Ko se podjetja odločajo o uporabi proizvodnih sredstev, se zavedajo dejstva, da naravni viri - surovine, zrak, voda, energija - niso neomejeni. Načeloma se je treba izogibati fizičnemu, kemičnemu in biološkemu onesnaženju okolja, zlasti trajnemu onesnaženju. Če pa do takega onesnaženja le pride, je treba odgovorno analizirati učinke in ustrezno popraviti posledice. Za ohranitev naravnih virov bodo morala podjetja optimizirati dobičkonosnost in proizvodne procese ter razvijati svojo zmogljivost recikliranja.
- 5. Širša odgovornost podjetja**
Podjetja se morajo prav tako čutiti odgovorna za dobro počutje svojih delničarjev, delavcev, dobaviteljev, kupcev in drugih uporabnikov. Delničarji upravičeno prejmejo pošteni donos za vloženi kapital. Zaposleni imajo pravico, da prejmejo pošteno plačilo, vključno s pokojninskimi ugodnostmi, ki jih nudi podjetje; udeleženi so lahko tudi pri dodani vrednosti, ki jo je podjetje proizvedlo. Dobavitelji in kupci imajo pravico do poštenih in zanesljivih dobavnih in nakupnih pogojev. Kupci si zlasti zaslužijo, da prejmejo kakovostne proizvode in storitve. Drugi uporabniki imajo pravico, da se spoštujejo njihovi naporji za izboljšanje življenjskega okolja in gospodarskih dejavnosti in da jih podjetja pri tem celo podpirajo. Podjetje soglaša s strogo politiko proti delu otrok.
- 6. Osnovni cilj vsakega podjetja je stalni lastni razvoj**
Osnovni cilj vsakega podjetja je, da se stalno razvija tehnološko, logistično, organizacijsko, družbeno in etično ter tako izboljšuje svoje dejavnosti.
- 7. Zaposleni v podjetju so najbolj dragocena pridobitev**
Ker se poslovodni delavci zavedajo, da so sposobni, inovativni in motivirani delavci najbolj dragocena pridobitev podjetja, dajejo največ pozornosti načrtovanju in razvoju človeških virov.

Oblikovanje poklicne kariere v podjetju je bistveno za osebni razvoj in povezanost skupine. Poslovodni delavci morajo skrbeti za strokovno rast svojih zaposlenih. Podjetja spodbujajo stalno šolanje svojih delavcev, da bi povečala njihovo strokovno in socialno usposobljenost v podjetju in tako zagotovila njihov dostop do družbenega in tehničnega napredka. Vključevanje zaposlenih v delovne procese podjetja ne ovira ne spol ne leta, razen običajne starosti za upokojitev, niti nobena druga oblika diskriminacije. Družbena odgovornost podjetja pomeni tudi podporo raznovrstnosti ter politiki enakih možnosti zaposlovanja, vključno enakosti spolov glede plačila ter napredovanja do vodilnih mest.

8. Varnost pri delu, zaščita pred nevarnostjo ter izogibanje stresu

Varnost pri delu, zaščita pred nevarnostjo ter izogibanje stresu morajo biti prednostni cilji podjetij. Zaradi nalog, ki jih imajo na področju socialne zaščite, morajo podjetja poskrbeti, da njihovi zaposleni stalno ne opravljajo nadurnega dela v daljših časovnih obdobjih. Pomembno vprašanje za podjetje je tudi usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Če podjetje do določene mere posega v družinsko situacijo svojih delavcev, na primer pri premestitvi ali napotitvi na delo v tujino, mora tudi zagotoviti, da je breme take spremembe za zadevno družino lažje, ter po potrebi tudi poskrbeti za materialno in čustveno stanje drugih družinskih članov, čeprav sami niso zaposleni v podjetju. Spoštovanje zasebnega življenja zaposlenih ter nasprotovanje vsem oblikam diskriminacije ter ustrahovanja je prednostni cilj podjetja.

9. Prestrukturiranje podjetij

Pri spremembi strukture podjetij so delavci udeleženi že zelo zgodaj. Delavce je treba ne samo obveščati temveč se z njimi tudi učinkovito posvetovati. Čim bolj podjetje vključuje svoje delavce v postopek sprejemanja odločitev, tem bolj so zaposleni pripravljeni sprejeti spremembe in aktivno podpreti cilje preoblikovanja podjetja. Če obsežne spremembe resno vplivajo na delavce, lahko podjetja dokažejo, da zvestoba ni le beseda, ampak bistveni del njihove poslovne politike.

10. Spodbujanje socialne udeležnosti

Podjetja spodbujajo politično in, kar je še pomembneje, družbeno angažiranost zaposlenih ter zlasti poslovodnih delavcev. Odgovornost pa se ne izraža le v podjetju. Zato mora podjetje omogočiti, da imajo delavci, pa tudi poslovodni delavci, dovolj časa, da uskladijo svoje poklicno in družbeno delovanje.

Za vse dejavnosti, ki lahko izhajajo iz sprejema tega dokumenta, veljajo zakonske omejitve v vsaki posamezni državi.

Bruselj, 07/2002

**Priloga C: VODIČ K RAZVOJNEMU PARTNERSTVU
- KONTROLNI SEZNAM**

(McIntosh in drugi, 1998: 222-225)

Naslednji kontrolni seznam naj bi pripomogel k uspešnemu upravljanju partnerstva:

1. Iniciacija

- Identifikacija namenov partnerstva: procesno, projektno ali produktno usmerjeno.
- Določitev problemov, skupnih osnov in priložnosti.
- Določitev jasnih in utemeljenih ciljev ter akcijskih načrtov.
- Določitev ključnih oseb za vodenje partnerskih procesov.
- Vključitev kritičnih deležnikov v proces in odločanje o mehanizmi njihovega nadaljnjega vključevanja.
- Vzpostavitev enakovrednih in odprtih odločitvenih procesov.
- Predstavitev partnerstva s pomočjo odprtega foruma z javnostjo.
- Ustanovitev osnove za nadaljne sodelovanje.

Predlogi za podjetja

- Obvestite sodelujoče v trgovskih združenjih in drugih strokovnih telesih.
- Posvetujte se s tistimi, ki so vključeni v podobne iniciative, da bi ocenili uporabnost načrtovanih ciljev.
- Ugotovite strokovnost nameravane partnerske NVO, ocenite njihove kampanje in določite koristi, ki vam jih lahko nudi.
- Vključite področne vodje, ki jih bo partnerstvo vključevalo dolgoročno.
- Glede problematik bodite odprti do partnerjev iz okoljskih skupin.
- Prepoznajte vplive na osnovno poslovno prakso.
- Ne uporabljajte partnerstva za potrjevanje vašega podjetja s strani partnerske NVO.

Predlogi za NVO-je

- Obvestite sorodne organizacije okoljskih skupin, ki rešujejo podobne probleme.
- Prepoznajte in ciljajte na tiste sektorje v gospodarstvu, ki imajo največje zmožnosti za hitro delovanje.
- Uporabite vaše organizacijske sposobnosti za izvedbo načrtovanih nalog.
- Opogumljajte podjetja za vključevanje širših principov, povezanih s korporativno odgovornostjo, za probleme, ki jih rešujejo.
- Išcite možnosti za razkritja informacij okoljskim skupinam in javnosti.
- Bodite odprti za morebitne pasti pri delu s podjetji.

2. Izvedba

- Podpirajte potrebe udeležencev in njihova zanimanja s poudarkom na osebnih kontaktih.
- Bodite prilagodljivi in spremenite cilje, če je to potrebno.
- Razprave hitro zaključujte.

- Za pospeševanje razvojnega partnerstva o novih sistemih vodenja razmišljajte kreativno.
- Ne dovolite partnerskim menedžerjem, da bi delovali popolno avtonomno od nadrejenih menedžerjev.
- Lobirajte vlado za podporo iniciativi.

Predlogi za podjetja

- Ključnim deležnikom predstavljajte vizijo partnerstva.
- Določite odgovornosti za dnevno sodelovanje z NVO.
- Vlagajte v potrebno informacijsko tehnologijo in usposabljanja.
- Pripravite raziskovalna poročila o partnerstvu, da bi zagotovili učenje iz izvedenih nalog.
- Sprejmite pobudo kot pilotni projekt s potencialnim nadaljevanjem v prihodnosti.

Predlogi za NVO-je

- Koordinirajte trgovanje, vlaganje, korporativno zbiranje sredstev in kampanje po področjih v organizaciji.
- Če še niste, potem razvijte politiko odnosov s podjetji.
- Posvetujte se z zunanjimi strokovnjaki za analizo uresničevanja partnerstva.
- Poiščite povratno mnenje partnerskih podjetij o vlogi vaše organizacije in o vašem prispevku k partnerstvu.
- Ne dovolite, da bi rast partnerstva ogrozile finančne omejitve, omejitve virov ali sposobnosti.
- Ne jemljite denarja za partnerstva, ki vključujejo javno potrditev udeležениh opravil.

3. Razvoj

- Proslavite uspeh in si delite zasluge.
- Primerjajte dosežke v primerjavi z načrtovanimi cilji.
- Preglejte potenciale za formalizacijo dosežkov.
- Oblikujte zaključke o uspehih in napakah.
- Podprite raziskavo v iniciativi, da bi prepoznali naučeno ter podprli nove pobude.

Predlogi za podjetja

- Uspeh in omejitve komunicirajte ključnim deležnikom.
- Izkoristite pridobljena znanja in izkušnje.
- Poskusite narediti oceno stroškov v primerjavi s koristmi.

Predlogi za NVO-je

- Poskusite narediti oceno o koristih za okolje, družbeni razvoj in bolj abstraktne cilje.

Priloga D: SEZNAM NEKATERIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI

(Vir: http://med.over.net/telefonske_stevilke/drustvo.htm)

Seznam društev za pomoč in samopomoč			
Ime društva	Kontaktna oseba	Telefon	Spletna stran
CELIAKIA			
Slovensko društvo za Celiakio	Breda Kojc, Anita Kirbiš	02 / 300 63 50	www.drustvo-celiakia.si
CEREBRALNA PARALIZA			
Sonček - Celje	Jože Povalej	03 / 548 11 04	
Sonček - Maribor	Vasilka Prosenec, Taras Poljanec	02 / 252 25 28	www2.arnes.si/~mbson/
Sonček - Nova Gorica	Alenka Furlan (splošna bolnišnica Nova Gorica)	05 / 302 13 22	
Sonček - Novo mesto	Iztok Suhadolnik, Samo Slak	07 / 332 29 08	
Sonček - Postojna	Damjana Žnidaršič	glej zvezo društev	
Sonček - Ptuj	Dušan Ris, Milan Klajnšek	02 / 771 25 11	
Sonček	Jože Primožič	01 / 534 06 67	www2.arnes.si/~sonp2/
CEREBRALNO - VASKULARNA BOLEZEN			
Društvo bolnikov s CVB	prim. Roža Acimović-Janežič	01 / 475 83 54 torek 9-12	
DEMENCA			
Spominčica	Branka Mikluš	01 / 528 39 95	www.ljudmila.org/~zzppd/
DIABETES			
Društvo sladkornih bolnikov - Ajdovščina in Vipava	Jože Butinar	041 / 563 305	
Društvo diabetikov občine Celje	Rado Ambrož	03 / 548 41 60	

Društvo za boj proti sladkorni bolezni občine Lenart	Jožica Vračko	02 / 729 18 00	
Društvo za boj proti sladkorni bolezni občine Piran	Veselin Kezunović	05 / 677 33 20	
Društvo diabetikov občine Trzič	Nuša Hafner		
Sloda	Jože Snój	01 / 431 63 44	sloda@guest.arnes.si
DOBRODELNOST			
Slovenska Karitas	Peter Tomažič	01 / 430 86 50	info@karitas.si www.karitas.si
DUŠEVNO ZDRAVJE			
Altra	Mirko Boškin, Zoran Sedmak	01/ 542 55 54	
Ozara Slovenija	Igor Hrast	02/ 252 35 98, 02/ 252 36 86	www.ozara.org, info@ozara.org
Paradoks	Vinko Zalar	01/ 436 76 44	
Sožitje - Črnomelj	Ema Šujica		
Sožitje - Brežice	Zinka Bogovič		
Sožitje	Ivanka Penca	01/ 705 72 67, 01/ 709 10 17	
Sožitje - Grosuplje	Nevenka Zrnc	01/ 786 40 19	
Sožitje - Idrija	Sonja Moravec, Jerneja Tušar		
Sožitje - Ilirska Bistrica	Nataša Renko, Sonja Munih	05/ 714 12 44	
Sožitje - Kamnik	Metka Hribar	01/ 839 11 45 (osnovna šola)	
Sožitje - Laško	Franci Rajh	03/ 573 15 17	
Sožitje - Lenart	Jožica Valh		
Sožitje - Litija	Marjeta Mlakar-Agrež		
Sožitje - Maribor	Martin Benko	02/ 252 44 21	
Sožitje - Novo mesto	Anica Stankovič, Ana Bevc	07/ 391 83 81	
Sožitje - Ormož	Andreja Resman, Aljoša Vodnik	02/ 740 10 12	
Sožitje - Radeče	Ljubica Nikolič, Silva Kašič	03/ 568 51 43	
Sožitje - Slovenske	Dragica Kohne -	03/ 575 47 90	

Konjice	tajnica		
Sožitje - Škofja Loka	Filip Mohorič	04/ 512 30 80	
Sožitje - Trbovlje	Lidija Kajtna, Bojana Vittori Zor	03/ 562 16 27	
Sožitje - Velenje	Miran Kropušek		
Sožitje - Vrhnika	Milena Kržič	01/ 750 40 65	
Sožitje - Zagorje ob Savi	Marta Rebolj	03/ 562 21 44	
Sožitje - zveza društev	Tomaž Jereb	01/ 436 97 50	www.zveza-sozitie.si
Šent	Nace Kovač	01/ 434 31 56, 01/ 431 94 08, 01/ 431 94 18	
KAJENJE			
Zveza društev nekadilcev Slovenije	Ljubljanska 69, 1230 Domžale	01 / 724 13 21 01 / 721 42 31	
KORONARNA BOLEZEN			
Zveza koronarnih društev in klubov Slovenije	Aleksandra Torič-Gorup	041/ 602 216	
LEDVIČNE BOLEZNI			
Pretok	Terezija Mrak		terezija_mrak@yahoo.com
Zveza društev kroničnih ledvičnih bolnikov Slovenije	Mirjana Čalič	01/ 231 88 71, 01/ 755 25 05	
NEGA			
Comett	Helena Čampa	01/ 234 82 65	zavod@comett.si
Hospic	Tatjana Fink	01/ 437 21 84	hospic@siol.net
OSTEOPOROZA			
Društvo bolnikov z osteoporozo	Vera Grünfeld	041/ 208 410	
OTROCI IN MLADOSTNIKI			
Društvo za pomoč prezgodaj rojenim otrokom	Vislava Velikonja	01/ 433 43 33	vislava.velikonja@quest.arnes.si
Društvo za pomoč otrokom s presnovnimi motnjami	Mihela Jurčec		mihela.jurec@kclj.si
PARKINSONIZEM			

Trepetlika	Cveta Benko, Stanislav Berčič		
PLJUČNE BOLEZNI			
Društvo pljučnih bolnikov Slovenije	Majda Ustar-Latkovič	01/ 256 11 21, 01/ 426 16 66	
POROD			
Naravni začetki	Irena Šimnovec (Ljubljana), Bina Božič (Novo Mesto)	04/ 251 12 11, 07/ 332 56 44	naravnizacetki@hotmail.com
POŠKODBE GLAVE			
Vita	Vera Slodnjak	01/ 519 82 51, 01/ 519 11 20, 01/ 583 75 00	
Zarja	Irena Reberšek	01/ 519 76 51	zavod.zarja@quest.arnes.si
RAK			
Dar	Darinka Gomišček	05/ 302 53 38	Slow.food@quest.neticom.si
Društvo onkoloških bolnikov Slovenije	Firdeusa Purić	01/ 232 30 63 (onkološki inštitut), 01/ 431 83 50	psiho1@onko-i.si, www.onko- i.si/psihoonko/index.html
Koroško društvo za boj proti raku	Nada Kadiš, Marjana Havle	02/ 822 12 11	Nada.Kadiš@gov.si
Obalno društvo za boj proti raku	Sonja Budair	05/ 630 02 40, 05/ 630 02 41	rdeci.kriz-koper@quest.arnes.si
Pomursko društvo za boj proti raku	Silva Gutman	02/ 532 10 10, 02/ 534 80 40	
Posavsko in obsoteljsko društvo za boj proti raku	Anica Pavlin	041/ 726 064, 041/ 726 083	
Zveza slovenskih društev za boj proti raku	dr. Branimir Čeh, dr. France Marolt	01/ 431 31 13	
SRCE IN OŽILJE			
Društvo za zdravje srca in ožilja Slovenije	Vlado Žlajpah	01/ 436 95 62	www.kclj.si/pub/za srce
ZASVOJENOST			
Društvo za pomoč zasvojenim in drugim ljudem v stiski	dr. Sanja Rozman		
Društvo "Projekt človek"	g. Karlo		projekt.clovek1@siol.net

Društvo zdravljenih alkoholikov "zlato polje"	Matevž Šušteršič		
Društvo zdravljenih alkoholikov	Cvetka Kavčič	05/ 388 22 60	
Klub zdravljenih alkoholikov	Anton Moravec	07/ 332 20 67	
Klub zdravljenih alkoholikov "Dr. Vinko Kocjančič"	Jana Košir-Erman, Irena Pilar	04/ 512 10 71 (Center za socialno delo)	
Klub zdravljenih alkoholikov "Viharniki"	Gorazd Hace	04/ 202 67 64 (informacije ZD)	
Ustanova "Odsev se sliši"	Kosina Livio	01/ 540 20 30 (Center za mentalno zdravje)	info@ustanova-odsevseslisi.si
"Up"	Alenka Sakešek, Vida Najdič	01/ 432 10 55	društvo.up@siol.net, www2.siol.net/ext/društvo-up
DRUGO: SPOLŠNE INFORMACIJE, SVETOVANJE			
Izvir	Irena Dvoršek	07/ 490 18 10	
Pravno - informacijski center nevladnih organizacij - PIC	Sabina Selan	01/ 432 33 58, 01/ 432 33 64	pic@pic.si; www.pic.si
Zveza potrošnikov Slovenije	Maja Dovjak-Plešej	01/ 474 06 00, 01/ 474 06 23	zveza.potrosnikov-slo@quest.arnes.si; www.zps-zveza.si

Preglednica D.4: Seznam nekaterih nevladnih organizacij v Sloveniji