

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jasmina Bergoč

**Družbena odgovornost podjetja: primer podjetja IBM Slovenija,  
d. o. o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jasmina Bergoč

Mentor: red. prof. dr. Rado Bohinc

Somentorica: doc. dr. Barbara Rajgelj

**Družbena odgovornost podjetja: primer podjetja IBM Slovenija,  
d. o. o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## ZAHVALA

.....somentorici dr. Barbari Rajgelj za vso podporo in koristne napotke

.....Tanji Subotič za spodbudo in pomoč pri pridobivanju podatkov o IBM-u

.....svoji družini za finančno in moralno podporo v času študija (vidiš mama, pa je tvoj otrok končno diplomiral!)

..... Ani za kritično slavistično oko

.....Tebi Branko, za vsa gospodinjska opravila v času, ko je nastajalo to delo in še za mnogo več...ti že veš ☺

## **Družbena odgovornost podjetja: primer podjetja IBM Slovenija, d. o. o.**

Diplomsko delo obravnava tematiko družbene odgovornosti podjetja (DOP), ki postaja imperativ sodobnega poslovanja. Najprej se seznanimo z osnovnimi definicijami pojma DOP, motivi ter področji njenega udejstvovanja, nato pa izpostavimo še pomen strateškega pristopa k družbeni odgovornosti, ki je rezultat identifikacije potreb, značilnosti in pričakovanj poslovnega okolja podjetja. Nadalje je prikazana uveljavljenost koncepta v Evropski uniji in Sloveniji ter naraščajoča skrb za razvoj DOP v prihodnje. Sledi obravnava DOP z vidika prava, kjer raziskujemo, ali je sploh možno umestiti to področje v pravo, glede na trenutno prevladujočo opredelitev DOP kot prostovoljne prakse vsakega podjetja. Za podjetje je pomembno, da ne samo zastavi in izvaja program DOP, temveč tudi poroča o svojem družbeno odgovornem delovanju, zato je v nadaljevanju izpostavljen tudi komunikacijski vidik DOP. Na koncu se posvetimo študiji primera družbene odgovornosti v podjetju IBM Slovenija, d. o. o. Ta predstavi IBM-ov strukturiran pristop k družbeni odgovornosti in številne aktivnosti, ki jih podjetje izvaja na tem področju.

**Ključne besede:** družbena odgovornost podjetja, pravni vidik družbene odgovornosti podjetja, komuniciranje in poročanje o družbeni odgovornosti podjetja, IBM Slovenija, d. o. o.

## **Corporate social responsibility: a case study of company IBM Slovenija, d. o. o.**

This diploma deals with themes of Corporate social responsibility (CSR), which is becoming an imperative of modern operation. First, the essential definitions of concept CSR, motives, and areas of engagement are presented, followed by exposure of importance of strategic approach to CSR, which reflects a result of needs, characteristics and expectations of the business environment. Furthermore, enforcement of CSR within European union and Slovenia and the growing concern for the development of CSR in the future are presented. Then we look into CSR from legal aspect, putting under question if CSR can even be installed in the area of law, according to the currently prevailing definition of CSR as a voluntary practice of each company. For the company it is important to not only pledge and implement a program of CSR, but also report on its social responsibility performance, therefore, the communication aspect of CSR is exposed as well. At the end of diploma the case study of CSR in company IBM Slovenia, d. o. o is jeopardize, within which the structured approach to CSR and number of activities by IBM Slovenija, d. o. o. on this field are presented.

**Key words:** corporate social responsibility, legal aspect of corporate social responsibility, communication and reporting corporate social responsibility, IBM Slovenija, d. o. o.

1 UVOD	8
2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA	12
2.1 Teoretični okvir koncepta DOP	13
2.2 Motivi za družbeno odgovorno delovanje	17
2.3 Dimenzije in področja udejstvovanja DOP	19
2.3.1 Notranja dimenzija družbene odgovornosti	19
2.3.2 Zunanja dimenzija družbene odgovornosti	20
2.4 Orodja DOP	21
2.5 Vpetost DOP v strateško planiranje podjetja in stopnje družbene odgovornosti	25
2.6 Kritike koncepta DOP	27
3 UVELJAVLJENOST KONCEPTA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA V EVROPSKI UNIJI TER SLOVENIJI IN SMERNICE RAZVOJA	29
3.1 Uveljavljenost DOP v Evropski uniji	29
3.2 Uveljavljenost DOP v Sloveniji	31
3.2.1 Prispevek države k razvoju DOP	32
3.2.2 Prispevek nevladnih organizacij	34
3.2.2.1 Povezovanje vladnih in nevladnih institucij v okviru mednarodnih, regionalnih ali lokalnih projektov	34
3.2.2.2 Društva in združenja	35
3.2.2.3 Pomembni dogodki, dokumenti in raziskave	36
3.3 Smernice razvoja DOP v Evropski uniji in Sloveniji	37
4 PRAVNI VIDIK DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA	41
4.1 Pravo in družbeno odgovornost	41
4.1.1 Prostovoljni koncept	42
4.1.2 Zakonodajna ureditev	42
4.1.3 Trenutno razumevanje DOP	43
4.2 Pravna ureditev področja DOP v Sloveniji	43
4.2.1 Zakonodajna ureditev	43
4.2.2 Avtonomno gospodarsko pravo	44
4.3 Preprečevanje zlorabe DOP	44
5 KOMUNIKACIJSKI VIDIK DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA	46
5.1 Ravni in učinkovitost komuniciranja DOP	46
5.2 Naslovniki in orodja komuniciranja DOP	48

5.3 Poročanje o DOP .....	49
5.3.1 Poročanje o DOP v Sloveniji .....	51
6 ŠTUDIJA PRIMERA: IBM SLOVENIJA, D. O. O. ....	52
6.1 Predstavitev podjetja IBM.....	52
6.2 Vrednote IBM-a .....	52
6.3 IBM in družbena odgovornost v globalnem merilu .....	53
6.4 Družbena odgovornost v IBM Slovenija, d. o. o.....	55
6.4.1 IBM Slovenija, d. o. o. in notranja dimenzija DOP .....	56
6.4.2 IBM Slovenija, d. o. o. in zunanja dimenzija DOP .....	59
6.5 IBM Slovenija, d. o. o. in poročanje o DOP .....	61
7 SKLEP .....	62
8 LITERATURA.....	66
Priloga A: Dogodki, ki so vplivali na širjenje zadevanja o družbeni odgovornosti v Sloveniji od leta 2004 dalje .....	77
Priloga B: Intervju z generalnim direktorjem IBM Slovenija za zbornik Zlata Nit 2009....	78
Priloga C: Izziv: »Podjetje prihodnosti« .....	82
Priloga Č: IBM-ove modrejše rešitve – modro zdravstvo.....	84
Priloga D: IBM-ove modrejše rešitve - modra energija.....	85

## SEZNAM TABEL

Tabela 2.1: Vrste deležnikov.....	12
Tabela 2.2: Razvrščanje podjetij po trajnosti.....	16
Slika 2.1: Orodja DOP .....	21
Slika 2.2: Strateško planiranje družbene odgovornosti.....	25
Tabela 2.3: Stopnje DOP.....	26
Tabela 5.1: Ravni komuniciranja družbene odgovornosti .....	47
Tabela 5.2: Schramov model komuniciranja.....	48
Slika 6.1: Krovna ikona IBM-ove iniciative Moder planet.....	59

## 1 UVOD

»Na dolgi rok bomo kot družba na planetu Zemlja ali vsi družbeno odgovorni ali pa mrtvi.«

(Mladič 2009, 29).

Dandanes je vse več govora o netrajnostnem razvoju, o zaskrbljujočem stanju, v katerem se nahaja naš planet<sup>1</sup>. Spremembe, ki jih je za seboj potegnila globalizacija, so ustvarile vladavino kapitala in nepredstavljivo bogatenje družbe, kar pa deluje kot dvorezen meč. Na eni strani prisostvujemo izrazitemu napredku, po drugi strani pa ta vedno bolj kaže svojo negativno plat. Gospodarska rast in blaginja, družbeni napredek ter varstvo okolja bi morali biti neodtujljivo povezani, a priča smo veliko bolj netrajnostnemu in nepremišljenemu ravnanju organizacij, podjetij, posameznikov. Gergely Tóth (2008, 20), avtor knjige »Resnično odgovorno podjetje« cinično pravi, da je »naš življenjski slog postal pohlep, ki ga zadnje čase uspešno skrivamo pod izrazi *konkurenčnost* ali *trajnostna rast*«.

Temu pohlepu so izpostavljena tudi podjetja. Razmere v globalnem poslovnem okolju in hiter razvoj jih silijo k doseganju poslovne odličnosti in k iskanju inovativnih pristopov v svojem poslovanju. Podjetja pri tem, v želji po povečanju dobička, sledijo kratkoročnim interesom in pozabljajo na svojo dolgoročno odgovornost, ki jo imajo do družbe kot celote – do svojega notranjega (zaposleni, lastniki) in zunanjega okolja (potrošniki, dobavitelji, lokalna skupnosti idr).

**Družbena odgovornost podjetja (DOP)** ali tudi odgovorno podjetništvo<sup>2</sup> se je, po mnenju mnogih, preprosto morala pojaviti, saj predstavlja odgovor na trenuten netrajnostni razvoj gospodarskih akterjev na trgu. Nekoč dominanten ekonomsko usmerjen pogled na družbeno odgovornost kot odgovornost vodstva podjetja do lastnikov kapitala je zamenjala potreba po širšem družbeno odgovornem delovanju podjetij (Družbena-odgovornost.si.). Ker gre za relativno nov pojem, so ga sprva krivično enačili z občasnim simboličnim izročanjem čekov lokalnim institucijam in tu pa tam kakšno akcijo v prid varovanja okolja. Toda DOP je več

---

<sup>1</sup> Tóth (2008, 33) pravi, da se svet »razkraja«, ker je danes preveč vere v vsemogočnost trga, čemur pravimo tudi tehnološki optimizem.

<sup>2</sup> Angleško »Corporate social responsibility«.



kot to. **Je splet ekonomske, pravne, etične in človekoljubne odgovornosti podjetja**<sup>3</sup> (Carroll 1999). V ožjem smislu predstavlja odgovornost do ciljnih javnosti oz. deležnikov podjetja, v širšem pa odgovornost do širše družbe in naravnih pogojev, ki so ključnega pomena za obstoj ljudi (Mladič 2009, 29).

Družbeno odgovorno podjetje je tisto, ki se obnaša etično, prispeva k gospodarskemu razvoju in k dvigu kakovosti življenja v lokalni skupnosti, skrbi za zdravje svojih zaposlenih in njihovo varnost pri delu, gradi dolgoročne odnose s svojimi potrošniki in dobavitelji, proizvaja svoje izdelke na okolju varen način itd. Tako delovanje pa od podjetja zahteva dolgoročno zastavljen strateški pristop k DOP, saj se kot *družbeno odgovorno lahko vede le tisto podjetje, ki razume družbeno odgovornost kot svojo vrednoto in del svojega poslanstva* (Hipoteza 1).

Izziv za podjetja predstavlja tudi zahteva javnosti in širše družbe, da podjetje ne samo izvaja, temveč tudi komunicira in poroča o svojem družbeno odgovornem delovanju. In to kar se da pregledno, saj le tako podjetje v očeh javnosti dobi status »verodostojnega«, kar vpliva na njegov ugled, zvestobo potrošnikov, boljše odnose z dobavitelji, lokalno skupnostjo ipd. (Radio Televizija Slovenije 2008). Urša Golob, avtorica doktorske dizertacije z naslovom »*Posameznik in družbena odgovornost podjetij v času transformacije slovenske družbe*« pravi, da je z vidika interakcije podjetja z družbo komuniciranje DOP nujno (Golob 2006, 3) ter da pomembno vpliva na delovanje podjetja, »saj ima za posledico sprejemanje ali nesprejemanje podjetja s strani deležnikov (2006, 111)«. Poleg komunikacijskega vidika bo v diplomskem delu obravnavan tudi pravni vidik področja DOP, ki *predstavlja jasen okvir in spodbudo za družbeno odgovorno poslovanje in obnašanje podjetij na trgu* (Hipoteza 2).

Pomembnosti koncepta DOP za sodoben poslovni svet se zaveda tudi **Evropska unija** (v nadaljevanju EU). Po letu 2000 je izdala vrsto dokumentov, ki so bili strateškega pomena za razvoj in promocijo družbene odgovornosti v državah članicah EU, med katerimi je tudi Slovenija. EU gleda na DOP kot na konkurenčno prednost in jo prišteva med prvine sodobnega podjetja, ki mora biti razsvetljeno, okoljsko ozaveščeno in družbeno odzivno, saj lahko le tako podjetje prispeva k trajnostnemu razvoju.

---

<sup>3</sup> Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj jo priznava za eno »pomembnejših prvin sodobnega podjetniškega upravljanja« (World Business Council for Sustainable Development).

Vsako, še tako majhno podjetje, lahko z svojim družbeno odgovornim delovanjem prispeva k trajnostnemu razvoju, ko pa govorimo o multinacionalkah, je prispevek še toliko večji. Tega se zavedajo tudi v IBM-u, kjer posebna ekipa strokovnjakov bedi nad področjem družbene odgovornosti, snuje ter izvaja razne družbeno odgovorne kampanje po celem svetu in letno poroča o svojih aktivnostih v posebnem letnem poročilu, namenjenemu zgolj področju družbene odgovornosti. Ker ima podjetje IBM Slovenija, d. o. o., (v nadaljevanju IBM Slovenija) *odgovornost zapisano kot eno izmed svojih vrednot, smatram, da podjetje strateško načrtuje svoje družbeno odgovorno delovanje in izkazuje dolgoročno skrb za svoje deležnike* (Hipoteza 3).

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na sedem sklopov. Uvodu sledi poglavje o DOP, kjer bomo predstavili teoretični okvir DOP, najpogostejše motive zanj in področja, na katerih je možno delovati družbeno odgovorno. Zanimala nas bodo tudi orodja, ki se jih podjetja pri tem poslužujejo in pomembnost strateškega pristopa k načrtovanju in izvajanju družbene odgovornosti. Na koncu si bomo pogledali še kritike koncepta DOP.

Tretje poglavje bo namenjeno prikazu uveljavljenosti koncepta DOP v EU in Sloveniji. Pogledali si bomo, kaj je EU storila za promocijo družbene odgovornosti, kako tem aktivnostim sledi Slovenija in kaj je tisto, kar dela DOP prepoznavno pri nas. Zajeli bomo tudi naraščajočo skrb za razvoj DOP znotraj EU in Slovenije v prihodnje.

V četrtem poglavju bo v ospredju pravni vidik DOP. Zanimala nas bodo področja stičišča prava in družbene odgovornosti in pa v kolikšni meri lahko pravna ureditev v Sloveniji sploh posega na področje DOP, če je to trenutno opredeljeno kot prostovoljni koncept vsakega podjetja. Izpostavili bomo nekaj pravnih instrumentov, ki lahko vsaj delno regulirajo področje DOP.

Peto poglavje bo obravnavalo komunikacijski vidik DOP. Pogledali si bomo, zakaj je pomembno, da podjetja poročajo o svojem družbeno odgovornem ravnanju, na kakšen način morajo to početi in s katerimi orodji. Prav tako nas bo na tem mestu zanimala še razvitost poročanja o DOP v slovenskem prostoru.

Šesto poglavje bo študija primera družbene odgovornosti v podjetju IBM Slovenija. Pogledali si bomo, kako IBM Slovenija sledi izredno strukturirani globalni IBM-ovi politiki družbene odgovornosti in jo uspešno lokalizira. Prikaz nabora aktivnosti znotraj notranje in zunanje dimenzije DOP bo nudil vpogled v prizadevanja IBM Slovenije k boljšemu, odgovornemu svetu.

## 2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA

Če v internetni brskalniki vtipkamo pojem »Corporate social responsibility« dobimo približno 19 milijonov zadetkov<sup>4</sup>. V raziskavi, ki so jo leta 2007 opravili v Združenih državah Amerike, so anketirance spraševali, kaj si predstavljajo pod pojmom DOP. Največ anketirancev je bilo mnenja, da se za tem pojmom skriva zavzemanje za lokalno skupnost (23 %) in zaposlene (17 %), sledili pa sta odgovornost do okolja (12 %) in zagotavljanje kakovostnih izdelkov (10 %) (Tóth 2008, 23). Toda kaj je v resnici družbena odgovornost podjetja? Nova modna muha? Zakaj, komu in do kakšne mere je podjetje družbeno odgovorno?

Ko pomislimo na odnose podjetja do neke določene skupine, zagotovo najprej pomislimo na **delničarje** podjetja, lastnike torej. Toda vsako podjetje deluje v družbenem okolju, notranjem in zunanjem, kar pomeni, da je pri tem v stalni interakciji še z drugimi interesnimi skupinami, s katerimi vzpostavlja različne odnose. Govorimo o zaposlenih, potrošnikih, lokalni javnosti, dobaviteljih, konkurentih ipd. Naštete skupine združujemo pod pojmom **deležniki**<sup>5</sup>. Wheeler in Sillanpaa govorita o družbeni in nedružbeni vrsti deležnikov, znotraj tega pa še o primarnih in sekundarnih deležnikih (glej Tabela 2.1).

Tabela 2.1: Vrste deležnikov

	PRIMARNI DELEŽNIKI	SEKUNDARNI DELEŽNIKI
<b>DRUŽBENI</b>	delničarji in vlagatelji	Vlada
	zaposleni in menedžerji	civilne organizacije
	stranke	skupine družbenega pritiska
	dobavitelji in poslovni partnerji	mediji in univerze
	lokalne skupnosti	trgovske organizacije
		konkurenca
<b>NEDRUŽBENI</b>	naravno okolje	skupine okoljevarstvenih pritiskov
	prihodnje generacije	organizacije za varstvo in zaščito živali
	nečloveške vrste	

Vir: Wheeler in Sillanpaa v Hrast (2006).

<sup>4</sup> Poizvedba je bila narejena v spletnem brskalniku Google na dan 13. 4. 2009 (Google).

<sup>5</sup> Deležniki so ljudje, ki so v kakršnih koli odnosih s podjetjem in za katere je delovanje podjetja pomembno. Pojem deležnika opozarja na to, da podjetje za svoje delovanje ni odgovorna le svojim delničarjem (lastnikom), temveč vsem skupinam ljudi, ki so povezane z njim – deležnikom torej (Gruban in drugi 1998, 12).

Vsi naštetih deležniki so del **poslovnega okolja podjetja**. Poslovno okolje sestavljajo v ožjem smislu deležniki podjetja, širše gledano pa tudi vse vrednote, kultura, vzorci obnašanja ter splošni ekonomski, politični, pravni, tehnološki, naravni in drugi pogoji, ki vplivajo na ravnanje teh interesnih skupin. Poslovno okolje in podjetje sta **medsebojno soodvisna**. Podjetje ne more uspešno poslovati, če je v sporu s svojim poslovnim okoljem oz. če se do svojega poslovnega okolja vede neodgovorno (Jaklič 1999).

## 2.1 Teoretični okvir koncepta DOP

Sodobna razprava o pojmu DOP izvira iz [Združenih držav Amerike](#) in sega dobrih štirideset let nazaj, tja okoli leta 1970<sup>6</sup>, pravo vrednost v poslovnem svetu pa dobi v začetku tega tisočletja (Bartlett in Golob v Podnar in Jančič 2006, 16; Mladič 2009, 29). Takrat se s pojmom začne aktivno ukvarjati tudi Evropska unija.

V literaturi najdemo veliko opredelitev pojma DOP, a kot ugotavlja Urša Golob (2006, 209) »enovite definicije družbene odgovornosti podjetja ni«. Pa vendar obstajajo definicije, ki so najpogosteje citirane s strani mnogih avtorjev. Taka je **Carrollova** definicija, ki pravi, da DOP zajema **gospodarska, pravna, etična in filantropična<sup>7</sup> pričakovanja**, ki jih ima družba do določenega podjetja v določenem časovnem obdobju (Carroll 1999, 35). Druga pogosteje citirana definicija je **Wheetenova**, ki predpostavlja, da se mora družbeno odgovorno delovanje ujemati s prevladujočimi normami v družbi in da gre za vedenje, ki je **upravičeno pričakovana moralna zahteva s strani deležnikov** (Bartlett in Golob v Podnar in Jančič 2006, 17)<sup>8</sup>. Da bi kar najbolj razumeli koncept DOP, je priporočljivo združiti obe definiciji – Carrollovo, ki postavlja štiri temeljne okvire DOP in s tem tudi nakazuje, o katerih temah družbene odgovornosti morajo organizacije poročati ter Wheetenovo, ki poudarja družbena in deležniška pričakovanja glede družbeno odgovornega ravnanja.

Še ena pogosteje omenjena definicija družbene odgovornosti je podana s strani **Svetovnega gospodarskega sveta za trajnostni razvoj<sup>9</sup>**, in sicer da družbena odgovornost pomeni »nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh« (World

---

<sup>6</sup> V osemdesetih je na ameriškem in britanskem trgu opaziti predvsem skrb za industrijske odpadke, uporabo recikliranih materialov in uvajanje okolju prijazne proizvodnje.

<sup>7</sup> Ali drugače človekoljubna.

<sup>8</sup> Podobno razmišlja tudi Steiner, ki pravi, da v vsakem času in v vsaki družbi obstaja niz splošno sprejemljivih odnosov, dolžnosti in obvez med institucijami in ljudmi. Te odnose zlahka apliciramo na DOP, saj gre tudi pri njej za podobno vrsto odnosov in dolžnosti, ki se nanašajo na družbeno blaginjo in obče dobro (Golob in Podnar 2003).

<sup>9</sup> Angleško World Business Council for Sustainable Development.

Business Council for Sustainable Development). V praksi to pomeni, da podjetje zadovoljuje potrebe svojih delničarjev ter potrošnikov ob sočasni skrbi za zaposlene, dobavitelje in skupnost, ki ga obdaja. Toda to seveda ni nekaj novega – veliko podjetij že od nekdaj skrbi za svoje zaposlene, se povezuje s skupnostjo, znotraj katere delujejo in je dejavni na področju varovanja okolja. Zato ni presenetljivo, da sta Blowfield in Murray (2008) označila družbeno odgovornost za »**najnovejšo staro stvar v poslovnem svetu**«.

Kot posamezne definicije, se med seboj razlikujejo tudi splošni pogledi strokovnjakov z različnih področij na pomen in obseg DOP. Tako na primer sociologi zagovarjajo, da je podjetje družbeno odgovorno, če prispeva k povečanju družbene povezanosti, ekonomisti pa med drugim zagovarjajo stališče, da **družbena odgovornost izhaja iz moči, ki jo imajo podjetja v sodobni družbi**: močnejša kot so, bolj so odgovorna za aktivnosti, s katerimi vplivajo na svoje poslovno okolje. S tem, da družbena odgovornost podjetja izhaja iz njegove moči, se strinja tudi Jaklič (1999, 276) in loči ekonomsko, politično in družbeno moč podjetja<sup>10</sup>.

Številni avtorji med drugim tesno povezujejo področje družbene odgovornosti še z dvema področjema – **etiko in okoljevarstvom** (Jančič 1999; Carroll 1999; Blowfield in Murray 2008; Tóth 2008). Govorijo o poslovni etiki, o načinu, kako podjetje integrira vrednote kot so poštenost, zaupanje in pravičnost v svojo politiko poslovanja in procese odločanja. Etiko vidijo kot pomembno poslovno priložnost za podjetja, Kinsman (v Jančič 1996, 118) jo označuje kar za »dokazljivo dober posel«. Čeprav je včasih veljalo, da menedžment ne more biti etičen, zdaj velja, da se podjetja morajo prilagoditi etičnim zahtevam časa, sicer je ogrožena njihova legitimnost (Jančič 1996, 113).

Po Tóthu (2008, 48) je najbolj pomembna sestavina odgovornosti podjetja **varovanje okolja**. Podjetje lahko z ustreznim okoljskim upravljanjem zmanjša onesnaževanja okolja, kar lahko naredi kurativno ali preventivno. Boljše je seveda slednje. »Cilj okoljskega upravljanja je ohraniti naravne vire na vhodni strani in zmanjševati onesnaževanje ter tveganja na izhodni strani«, še dodaja Tóth.

Vidimo torej, da se DOP nanaša na **celoten razpon delovanja nekega podjetja in vse odnose, ki se pri tem vzpostavljajo**. Jančič (2003) takole povzema obširnost tega pojma: »Družbeno odgovorno ravnanje se torej ne dotika samo notranjega okolja podjetja in zanj

---

<sup>10</sup> Ekonomska moč se nanaša na vitalne funkcije podjetja (zaposlovanje ljudi, zagotavljanje gospodarskega razvoja, nastopanje podjetja na trgu), politična moč se nanaša na prevlado podjetja nad interesnimi skupinami, družbena moč pa zajema zunanjo (plačevanje davkov, okoljevarstveni ukrepi ...) in notranjo (podjetje kot družbena skupnost) dimenzijo delovanja podjetja.

nekaj bolj ali manj pomembnih deležnikov, ampak je vsako podjetje zavezano, da odgovorno ravna do širšega okolja, do pravzaprav vsega, česar se dotakne«. Kaj podjetje prodaja, kako vpliva na okolje, kako zaposluje, kako vlaga v družbeno skupnost in spoštuje človekove pravice – vse to opredeljuje skupen vpliv tega podjetja na družbo (Štebih 2009). **Ker je tovrsten vpliv dandanes še posebej močan, ni presenetljivo, da deležniki zahtevajo, da se podjetja vedejo (vedno bolj) odgovorno.**

### *Trajnostni razvoj*

Številni dejavniki botrujejo dejstvu, da je DOP danes pogost izraz v podjetniškem svetu. Zajeli bi jih lahko z eno besedo – **spremembe**. Klimatske, družbene, tehnološke. Spremembe, ki jih je za seboj potegnila globalizacija. Tóth (2008, 31–33) kot tri najpomembnejše učinke razvitega sveta navaja globalne podnebne spremembe, izginjanje vrst in naraščajoče razlike v družbi. Za te tri trdi, da imajo uničevalno moč<sup>11</sup>. Ob vsem tem pa je prišlo tudi do sprememb v družbi. Pojavili so se ekološko ozaveščeni deležniki, ki gojijo vedno večja pričakovanja do akterjev na trgu. Vse več se poroča tudi o škodi, ki so jos svojim ravnanjem povzročila podjetja (Tóth 2008, 20). Vršijo se pritiski s strani javnosti, ki so več kot dobrodošli in nakazujejo na to, da ljudje še nismo pozabili na zakon solidarnosti, za katerega Tóth pravi, da je »globoko zakoreninjen v človeški naravi«.

Da bi ohranili naš planet za prihodnje generacije, moramo torej na DOP gledati z vidika **trajnostnega razvoja**<sup>12</sup>. Ta strategija pravi, da se na dolgi rok ekonomska rast, družbena kohezija in varstvo okolja dopolnjujejo in drug drugega podpirajo. Podjetja si morajo v okviru trajnostnega razvoja prizadevati za stalni razvoj in na podlagi tega oblikovati svoj sistem upravljanja.

Követ (v Tóth 2008, 109) si je zamislil petstopenjsko lestvico, s katero klasificira podjetja glede na njihovo lokalno gospodarsko vlogo, ekološki vpliv in družbeno odgovorno delovanje (glej Tabela 2.2).

---

<sup>11</sup> V 20. stoletju se je gladina morja dvignila za 17 cm, povprečna globalna temperatura pa za 0,7 do 0,8 stopinje. Svetovni sklad z indeksom »živega planeta« vodi evidenco ogroženih vrst – kazalniki v zadnjih treh desetletjih kažejo 30-odstoten upad določenih vrst rib, dvoživk, plazilcev, ptic in sesalcev. Avtor opozarja tudi na vse večji razdor med revnimi in bogatimi – koncentracija kapitala je več kot zaskrbljujoča (Tóth 2008, 31–39).

<sup>12</sup> Najpogosteje navajana definicija trajnostnega razvoja je podana s strani Svetovne komisije za okolje in razvoj. Trajnostni razvoj je »razvoj, ki zadovoljuje sedanje potrebe, ne da bi pri tem ogrožal zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij« (Tóth 2008, 27).

Tabela 2.2: Razvrščanje podjetij po trajnosti

	Lokalna gospodarska vloga	Okoljski vplivi	Družbena odgovornost
<b>TRAJNOSTNO</b>	gospodarsko <b>odlično</b>	okoljsko <b>vzorno</b> (ustvarja vrednote)	družbeno <b>pionirsko</b>
<b>V JAVNEM DUHU</b>	gospodarsko <b>vzorno</b>	okoljsko <b>odlično</b> (presega zahteve)	družbeno <b>dobro</b>
<b>SKLADNO</b>	gospodarsko <b>povprečno</b>	okoljsko <b>ustrezno</b> (prizadeva si za skladnost s predpisi)	družbeno <b>sprejemljivo</b>
<b>VASE ZAVEROVANO</b>	gospodarsko <b>kratkoročno</b> sposobno preživeti	okoljsko <b>neodgovorno</b> (obremenjuje naravno okolje in zdravje ljudi)	družbeno <b>neodgovorno</b>
<b>UNIČEVALNO</b>	gospodarsko <b>nesprejemljivo</b> ali sploh nesposobno preživeti	okoljsko <b>nevarno</b> in <b>nezakonito</b> (resno škoduje naravnemu okolju in zdravje ljudi)	družbeno <b>nesprejemljivo, izkoriščevalsko</b>

Vir: Prirejeno po Követh (v Tóth 2008, 113).

Dno lestvice predstavljajo **uničevalna podjetja**, ki uničujejo lokalno gospodarstvo in se ukvarjajo z nezakonitimi dejavnosti. So družbeno izkoriščevalska. Stopnjo višje so **vase zaverovana podjetja**, ki so tudi uničujoča, vendar ne tako zelo. Ta podjetja veljajo za družbeno neodgovorna. Zlato sredino predstavljajo **skladna podjetja**, ki si prizadevajo za skupno dobro. Teh je največ. Njihovo delovanje je družbeno sprejemljivo, vendar večkrat vzbuja pomisleke. Na četrti ravni podjetij so podjetja, ki delujejo za **javno dobro**. Na trgu imajo koristno vlogo, gospodarsko krepijo lokalno skupnost in uporabljajo okolju prijazne izdelke. Najvišje na lestvice pa najdemo **trajnostna podjetja**, ki aktivno prispevajo k trajnostnemu razvoju in so pionirji na področju družbene odgovornosti (Követh v Tóth 2008, 109–113).

V povezavi z DOP in trajnostnim razvojem se mnogokrat uporablja tudi t. i. »**model trojne bilance poslovanja**«<sup>13</sup>. Po njem mora biti podjetje, ki teži k trajnostnemu razvoju, finančno zanesljivo, hkrati pa mora zmanjšati negativne vplive na okolje in delovati v skladu z družbenimi pričakovanji.

<sup>13</sup> Drugače tudi »model trojnega izida« ali »trojno poročilo«, angleško »triple bottom line«. Termin je leta 1994 kot prvi uporabil John Elkington, soustanovitelj podjetja SustainAbility (Tóth 2008). Je ideja, po kateri se celotno poslovanje podjetja ocenjuje na podlagi njegovega prispevka k ekonomski rasti, okoljski kakovosti in socialnem kapitalu. K temu si prizadeva tudi Evropska komisija.



## 2.2 Motivi za družbeno odgovorno delovanje

V začetku opredeljevanja DOP so bili avtorji mnenja, da podjetja motivira k družbeno odgovornemu ravnanju le dobiček, toda razvoj koncepta DOP iz **delničarske** v **deležniško opredelitev**<sup>14</sup> je za seboj potegnil porast motivov zanj. Danes lahko o razlogih, zaradi katerih se podjetja odločajo za družbeno odgovorno delovanje, napišemo na desetine strani. V nadaljevanju navajamo najpomembnejše.

### *Dobiček*

Vprašanje dobička je za podjetje na prvem mestu. Podjetje mora **ponujati** proizvode in storitve, ki jih družba potrebuje in je za njih pripravljena plačati določeno ceno. To podjetju prinaša dobiček, s čimer zadovolji svoje lastnike in si sploh omogoči izvajanje družbene odgovornosti (Žaucer Šefman 2007).

### *Svetovna gospodarska kriza*

DOP je eden izmed ukrepov, ki naj bi podjetjem pomagal najti pot iz kriznega stanja, saj gre pri družbeni odgovornosti za celovit pristop do vseh deležnikov. Podjetje deluje z mislijo na deležnike in ne sprejema posledic, ki bi le-te utegnile ogroziti (Hrast in Mulej v Hrast in Mulej 2008; Mulej 2009, 29).

### *Krepitev ugleda podjetja in konkurenčna prednost*

Ena izmed ključnih nalog podjetja je vzpostavitev in širitev njegovega ugleda v poslovnem okolju. Pri tem je osrednjega pomena izgradnja zaupanja med podjetjem in njegovimi deležniki (Štebih 2009). Kline (2008) navaja DOP kot enega izmed kazalcev, ki vplivajo na poslovni ugled podjetja<sup>15</sup>, Štebih (2009) pa opozarja, da družbeno (ne)odgovorno ravnanje podjetij neposredno vpliva na njihov ugled. DOP moramo razumeti kot investicijo, ki podjetju na dolgi rok prinaša dodano vrednost in zmanjšuje možnost negativnih odnosov deležnikov do podjetja (prekinitev poslovnih odnosov ipd). S tem povečuje konkurenčnost podjetja in pripomore k njegovemu razvoju.

---

<sup>14</sup> Nobelov nagrajenec Milton Friedman je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja dejal, da so podjetja odgovorna samo za ustvarjanje dobička za svoje delničarje ter da so resnično odgovorni lahko samo ljudje, ne pa tudi poslovni subjekti. Vse kar podjetje počne v korist etičnosti, se smatra kot kraja dobička lastnikom. Podjetje zato ne more oz. ne sme biti družbeno odgovorno (Friedman 1970). Friedmanu se pridružuje tudi Carr (v Jančič 1996, 115), ki pravi, da v podjetjih ni prostora za moralo ter da je etično delovanje podjetja opravičljivo edino takrat, če res neposredno koristi ekonomski računici podjetja. Dobro desetletje kasneje se pojavi novo videnje DOP, ki spodbija Friedmanovo prepričanje - razvije se deležniška koncepcija DOP, po kateri je podjetje »dolžno« ne le delničarjem, pač pa celemu spletu deležnikov.

<sup>15</sup> Drugi kazalci so še kakovost in inventivnost ponudbe, vizija in sposobnost vodenja, finančna učinkovitost ter skrb za zaposlene (Kline 2008).

### *Znižanje stroškov poslovanja*

Skrb podjetja za okolje znižuje stroške energije, rešuje probleme shranjevanja in odstranjevanja odpadkov, pa tudi stroške sanacij posegov v okolje (Golob in Podnar 2003, 3).

Z DOP je možno tudi zmanjšati stroške oglaševanja<sup>16</sup> (Karničnik 2009, 31).

### *Moč potrošnikov in nevladnih organizacij*

Potrošniki želijo kvalitetne izdelke in storitve z ustrežno ceno, hkrati pa od ponudnikov (podjetij) pričakujejo družbeno odgovorno obnašanje (Štebih 2009). Sodoben potrošnik je namreč informiran potrošnik, ki se zaveda svojih pravic in moči. Seznanjen je s svetovnimi trendi, kot so t. i. zeleni nakupi, fair-trade trgovske verige, ekološka pridelava proizvodov ipd. Številna podjetja spoznavajo, da utegne podpora, ki jo izkazujejo v te namene, vplivati na to, kako kupci gledajo nanje (Electras Nova).

### *Okoljevarstvena vprašanja*

Podjetja posvečajo posebno pozornost odnosu do okolja. Prihodnost je zaskrbljujoča – sposobnost našega planeta, da prenaša uničevalni stil življenja sodobne civilizacije, je prekoračena že za več desetletij (Mulej 2009, 29). To, da imajo svet in njegovi viri svoje meje, je kruto spoznanje celo za največja podjetja. Skrb za okolje tako danes postaja imperativ poslovanja vsakega podjetja.

### *DOP razvija človeške potencialne*

Družbeno odgovorno delovanje prinaša podjetju večji ugled oz. boljše »blagovno znamko« delodajalca, ki s tem postane tudi bolj zaželen delodajalec (Štebih 2009). Taka podjetja bodo v prihodnosti pritegnila najboljše kadre, njihovi zaposleni pa se bodo lažje identificirali z vrednotami podjetja (Electras Nova).

### *Družbeno odgovorno investiranje*

Družbeno odgovorno investiranje pomeni, da investitor upošteva ekonomski, okoljski in socialni vidik poslovanja podjetja, v katerega vlaga. Finančni analitiki in vlagatelji so začeli temu področju posvečati vse več pozornosti in očitno je, da so podjetja, ki izkazujejo predanost družbenim dejavnostim, bolj mikavna za vlagatelje (Finance 2009).

---

<sup>16</sup> Znan je primer podjetja Body Shop, ki je vodil kampanjo proti izkoriščanju živali za testiranje v kozmetični industriji. Kampanja je bila zelo odmevna, o njej je bilo veliko medijskih objav, zaradi česar podjetje ni potrebovalo dodatnega oglaševanja.

Zaradi navedenih motivov se vse več podjetij odloča za DOP, kar niti ne preseneča glede na razsežnosti posledic škandalov, povezanih z neetičnimi poslovnimi praksami, ki smo jim bili priča v zadnjem času (spomnimo se npr. stečaja ameriškega giganta Enron<sup>17</sup>). Dodatno spodbudo za podjetja predstavljajo tudi aktualni socio-ekonomski trendi (povečano povpraševanje po klasičnih energentih, vedno strožja okoljska politika, vedno višji kakovostni standardi, ozavešeni potrošniki ipd).

## 2.3 Dimenzije in področja udejstvovanja DOP

Zapisali smo že, da je podjetje družbeno odgovorno do vsega, česar se dotakne, tj. do vseh svojih deležnikov, ki tvorijo njegovo notranje in zunanje okolje. **Zelena knjiga za promocijo evropskih usmeritev za družbeno odgovornost podjetij**<sup>18</sup> (v nadaljevanju Zelena knjiga) natančno opredeljuje ti dve dimenziji družbene odgovornosti. Notranja zadeva **notranje deležnike podjetja** (upravljanje s človeškimi in naravnimi viri), **zunanja pa odgovornost podjetja do zunanjih deležnikov** (lokalna skupnost, organizacije, okolje ...).

### 2.3.1 Notranja dimenzija družbene odgovornosti

#### *Upravljanje s človeškimi viri*

Privabiti in ohraniti sposobne zaposlene je danes za podjetja velik izziv. V ta namen morajo podjetja zaposlenim omogočiti izobraževanje, dober pretok informacij v podjetju, dobre delovne pogoje, pravično plačilo ipd. Odgovorne prakse zaposlovanja<sup>19</sup> so bistvene za doseganje ciljev evropske zaposlitvene strategije, zmanjšanje stopnje brezposelnosti in boj proti družbeni izločenosti (Golob in Podnar 2003).

#### *Zdravje in varstvo pri delu*

Zdravje in varstvo pri delu se kot kriterija vključujeta v različne obstoječe certifikatske sheme.

---

<sup>17</sup> Enron je ameriška energetska družba, ki je najavila svoj stečaj v novembru leta 2001. V letu 2000 naj bi Enron ustvaril prihodek v višini 101 milijardo ameriških dolarjev, konec leta 2001 pa so odkrili, da podjetje že več let lažno izkazuje svoje poslovne rezultate. Nadaljnji postopki so pokazali, da je bilo tovrstno poslovanje sistematično in načrtovano ter izvedeno s pomočjo t. i. "ustvarjalnega računovodstva" (Wikipedija).

<sup>18</sup> Angl. »Green paper: Promoting an European framework for corporate social responsibility«. Ta dokument je leta 2001 izdala Evropska komisija. Gre za najpomembnejšo evropsko zastavitev družbene odgovornosti podjetij. Temu dokumentu se bomo podrobneje posvetili v prihodnjem poglavju.

<sup>19</sup> Gre za nediskriminatorne prakse, k prispevajo k zaposlovanju etničnih manjšin, starejših, žensk, brezposelnih ter drugih težje zaposljivih ljudi.

Dandanes je ta tematika še posebej na udaru zaradi »outsourcinga<sup>20</sup>«, zlasti v povezavi z zdravjem in varstvom zaposlenih v podjetjih podizvajalcev in pogodbenih strank (Golob in Podnar 2003).

#### *Prilagoditev spremembam*

To področje najbrž še nikoli ni bilo tako aktualno kot prav zdaj, v času pričujoče gospodarske krize. Razmere vnašajo strah med zaposlene pred zapiranjem podjetij in množičnim odpuščanjem. Ker to neposredno zadeva njihov obstoj še toliko bolj pričakujejo odgovorno ravnanje s strani podjetij (Golob in Podnar 2003).

#### *Upravljanje z naravnimi viri in vplivi na okolje*

Vsako podjetje s svojim delovanjem hote ali nehote pušča sled v okolju, v katerem deluje. Podjetja so že spoznala, da gre pri odgovornih praksah do okolja za »daš - dam princip«. Če torej investirajo v okoljevarstvo s tem znižajo svoje stroške poslovanje in pripomorejo h konkurenčnosti podjetja (Golob in Podnar 2003).

### **2.3.2 Zunanja dimenzija družbene odgovornosti**

Kot že rečeno DOP sega prek plota podjetja in obsega odnos s širokim krogom zunanjih deležnikov (poslovni partnerji, dobavitelji, potrošniki in drugi). Podjetja se morajo zavedati, da vse, kar počnejo, vpliva na njihove deležnike in obratno. Važno je tudi, da pri svojem delovanju upoštevajo kriterije tako lokalnega kot globalnega okolja.

#### *Lokalna skupnost*

Integracija in soodvisnost podjetja z lokalnim okoljem se kaže v tem, da podjetja zagotavljajo delovna mesta, plačujejo davčne prispevke, skrbijo za okolje ipd. To je nujno potrebno, saj so podjetja odvisna od stanja, stabilnosti in razcveta lokalne skupnosti, znotraj katere delujejo. Nekatera podjetja so zaradi narave svoje dejavnosti zelo odvisna tudi od naravnih virov, ki jih nudi lokalno okolje. Taka podjetja se še toliko bolj aktivno vključujejo v problematiko lokalnega okolja, saj so nemalokrat odgovorna za številna onesnaževanja (zvočno in svetlobno onesnaževanje, zastrupljanje vode, izpusti, kopičenje odpadkov itd). Svoje odgovorno delovanje izkazujejo s prostovoljnim delom, finančnimi nadomestili, sponzoriranjem lokalnih športnih, kulturnih in drugih prireditev ipd. (Golob in Podnar 2003).

---

<sup>20</sup> Outsourcing je uporaba zunanjih sredstev in storitev za izvajanje aktivnosti, ki jih običajno izvajajo notranje službe v podjetjih. Mnoga podjetja se odločajo za outsourcing storitve, ki niso neposredno vezane na njihove osnovne dejavnosti, kot so na primer čiščenje, varovanje objektov in prehrana. Dandanes pa vse več podjetij z outsourcingom tudi zaposluje in sicer preko zaposlovalnih agencij kot so Adecco H.R., d. o. o., Manpower, d. o. o., Trenkwalder, d. o. o. in drugi (Adecco).

### *Poslovni partnerji, dobavitelji in potrošniki*

Tesno sodelovanje podjetja s svojimi poslovnimi partnerji, dobavitelji in potrošniki je na dolgi rok izredno pozitivno, saj zmanjšuje negotovost poslovanja, zagotavlja cenovno ugodnejše ponudbe in dviguje konkurenčnost podjetja. Še posebej občutljivo področje je odnos podjetja do potrošnikov (Podnar in Golob 2003).

### *Človekove pravice*

DOP je močno povezana z vprašanjem človekovih pravic. To področje je za podjetja kompleksno ker vsebuje politične, pravne in moralne dileme. Podjetja se tako soočajo z različnimi izzivi, med drugim kako in kje postaviti mejo med lastnimi odgovornostmi in pristojnostmi države, kako nadzorovati dobavitelje, kako delovati v okoljih, kjer so sistematično kršene človekove pravice ipd. (Podnar in Golob 2003).

### *Globalni okoljski vidiki*

Zaradi nižjih cen surovin in delovne sile danes veliko podjetij seli svoje proizvodne obrate v države tretjega sveta. To ima neposreden vpliv na socialni in ekonomski razvoj v teh državah, zato morajo podjetja delovati odgovorno tudi v kontekstu tega novega, globalnega okolja (Podnar in Golob 2003).

## **2.4 Orodja DOP**

Slika 2.1: Orodja DOP



Vir: Tóth (2008, 18).

Orodja družbene odgovornosti so kažipoti, ki podjetja spodbujajo in usmerjajo k odgovornemu delovanju. Tóth (2008, 18) navaja naslednjo klasifikacijo orodij DOP, ki jih upošteva tudi EU:

- kodeksi ravnanja,
- standardi upravljanja,
- poročanje<sup>21</sup>,
- oznake in certifikacije,
- družbeno odgovorne naložbe<sup>22</sup>.

### *Kodeksi ravnanja*

Kodeksi ravnanja ali obnašanja so formalne izjave oz. načela, ki jih podjetja upoštevajo in po katerih se ravnaajo. Kodeksi vplivajo na poslovno prakso podjetja in predstavljajo komunikacijsko orodje za obveščanje širše javnosti o vodilih, ki jim podjetje sledi pri svojem poslovanju. Na ravni podjetja je zagotovo najbolj znan tip kodeksa **etični kodeks**, katerega namen je zagotoviti humano in varno delovno okolje ter upoštevati minimalne standarde pri ravnanju z zaposlenimi<sup>23</sup>. Z izpolnjevanjem etičnega kodeksa in z ustreznim poročanjem javnosti o tem podjetja izkazujejo dolžno skrbnost, kar pozitivno vpliva na njihov ugled (Hazl 2009, 33; Korošec Lajovic in Mlakar v Hrast in drugi 2006).

Poleg kodeksov, ki jih sprejme posamezno podjetje, ločimo še druge tipe kodeksov:

- sektorski kodeksi (podjetja spoštujejo določene kodekse in to zahtevajo tudi od svojih dobaviteljev),
- panožni kodeksi, ki so sprejeti v okviru panožnih združenj (npr. kodeks združenja bank),
- mednarodni, medvladni in evropski kodeksi (ILO<sup>24</sup> kodeksi, Evropski kodeks za trgovino, kodeksi, ki so nastali s pogajanjem znotraj mednarodnih organizacij, npr. OECD<sup>25</sup>),

---

<sup>21</sup> Poročanju se bomo podrobneje posvetili v poglavju o komunikacijskem vidiku DOP.

<sup>22</sup> Družbeno odgovorno investiranje smo opredelili že v okviru motivov za družbeno odgovorno delovanje.

<sup>23</sup> Etične kodekse so podjetja začela vključevati v svoje poslovanje v začetku 90-ih let 20. stoletja, zaradi vse večje pozornosti potrošnikov na delovne pogoje v podjetjih. K njihovem razmahu so še dodatno prispevala poročila o izkoriščanju otrok v nerazvitih oziroma t. i. državah v razvoju, še vedno prisotnem prisilnem delu, nedopustnih disciplinskih ukrepah ipd.

<sup>24</sup> Mednarodna organizacija za delo, angl. International labour organization (ILO).

- kodeksi, ki so nastali kot rezultat sodelovanja različnih deležnikov (npr. kodeks etične trgovine),
- kodeksi, ki služijo kot priporočila za razvoj notranjih kodeksov podjetij (npr. priporočilo Amnesty International o spoštovanju človekovih pravic) (Hazl 2009, 33; Korošec Lajovic in Mlakar v Hrast in drugi 2006).

### *Standardi upravljanja*

Vse več podjetij v svojih poslovnih izkaznicah s ponosom omenja standarde, ki jih dosegajo. Ti so del vsakodnevnega poslovanja in posegajo tudi na področje družbene odgovornosti. Poslovne standarde oblikujejo specializirane organizacije, ustanove, podjetja ali vlade. So bodisi predpisani ali ne. V Sloveniji so med najbolj prepoznavnimi **ISO standardi**<sup>26</sup>. Zaradi njihove številčnosti imajo podjetja težave pri odločanju, katere naj certificirajo, ko gre za DOP. Kot odgovor na to nekonsistentnost je organizacija SAI (Social Accountability International) izdala **prvi globalni in univerzalno uporaben standard družbene odgovornosti**, imenovan **Social Accountability 8000** (v nadaljevanju SA 8000), ki omogoča neodvisno preverjanje skladnosti in pridobitev certifikata ne glede na geografski položaj podjetja, industrijski sektor ali velikost podjetja<sup>27</sup>. Je **kompatibilen z ISO standardi**, kar pomeni, da se hkrati opravljajo presoje družbene odgovornosti, ravnanja z okoljem, zdravja in varnosti ali zagotavljanja kakovosti, kar prispeva k zniževanju stroškov in še večji uporabnosti SA 8000 (Korošec Lajovic in Mlakar v Hrast in drugi 2006).

Poleg standardu SA 8000 podjetja vse bolj sledijo tudi drugim standardom in smernicam, ki si prizadevajo za standardiziran pristop v družbeno odgovornem ravnanju. Med najbolj prepoznavnimi so:

- standard **OHSAH 18001** iz leta 1999 – za sisteme vodenja varnosti in zdravja pri delu,
- standard **ISO 9001** iz leta 2000 – za sisteme vodenja kakovosti,

---

<sup>25</sup> Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, angl. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

<sup>26</sup> ISO standardi so eni najbolj razširjenih mednarodno priznanih standardov, primerni za vsako podjetje, ne glede na njegovo velikost ali dejavnost (International organization for Standardization).

<sup>27</sup> Standard SA 8000 temelji na konvencijah Mednarodne organizacije dela, Splošni deklaraciji o človekovih pravicah in Konvenciji Združenih narodov o pravicah otroka. Določila SA 8000 vključujejo osem socialnih prvin (delo otrok, prisilno delo, zdravje in varnost pri delu, svoboda združevanja in pravica do kolektivnih pogajanj, diskriminacija, disciplinski ukrepi, delovni čas ter plačila), dodatno pa obsega tudi zahteve za sistem vodenja na ravni podjetja, neodvisno, strokovno preverjanje skladnosti, vključitev vseh zainteresiranih strank in javno poročanje, kar vse skupaj zagotavlja njegovo široko sprejemljivost, uporabnost in učinkovitost.

- standard **ISO 14001** iz leta 2004 – za sisteme ravnanja z okoljem (Hazl 2009, 33),
- standard **Account Ability 1000 (AA1000)** – procesni standard, ki določa proces merjenja in poročanja o družbeni odgovornosti (Corporate Social Responsibility),
- standard »**Vlagatelji v ljudi**« (**Investors in people**) – standard kakovosti, ki posega na področje človeških virov v podjetju, je model, ki povezuje strategijo razvoja zaposlenih s strategijo razvoja podjetja (Hazl 2009, 34),
- **Guidelines of the Global Reporting initiative (GRI)** – je uveljavljen standard za uresničevanje trajnostnega razvoja, ki se zavzema za standardiziran pristop k poročanju o gospodarskem, okoljskem in družbenem delovanju podjetja ali organizacije (Global Reporting Initiative ),
- **regulativa EMAS** – shema ravnanja z okoljem in okoljskega presojanja, ki jo EU uspešno izvaja že skoraj deset let. Zahteve te regulative so v elementih, ki se nanašajo na sistem ravnanja z okoljem, enake zahtevam standarda ISO 14001 (Kaker 2008, 55),
- **United Nations Global Compact** – je največja globalna pobuda za družbeno odgovornost in trajnosti razvoj gospodarskih subjektov. Predpostavlja spoštovanje desetih univerzalnih načel s področja človekovih pravic, delavskih standardov, okolja in transparentnosti ter protikorupcije (Mreža Global Compact Slovenija a), slovenska veja UN Global Compact je bila ustanovljena 24. maja 2007 kot združenje podjetij in nevladnih organizacij, ki so predane univerzalnim načelom UN Global Compact (Mreža Global Compact Slovenija b).

Mednarodna organizacija ISO pripravlja še en standard, **ISO 26000**, ki bo objavljen v letu 2010. Zajemal bo ključna področja družbene odgovornosti, smernice, metode njenega preverjanja ipd (Hazl 2009, 34).

### *Oznake*

Najbolj pogoste oznake so etikete na izdelkih, ki označujejo, ali je izdelek okolju prijazen ali ne. Tóth (2008, 20): »Oznake so instrumenti, ki na izdelku porabnike obveščajo o tem, za kako odgovornega bi lahko šteli sam izdelek in o odgovornosti proizvajalca tega izdelka«. Velikokrat se zgodi, da ima izdelek več kot samo en simbol. Poleg oznake ima tudi npr. varnostna obvestila (vnetljivo) ali navodila glede odlaganja (odvrzite v koš), kar nakazuje na to, da meje ekološkega označevanja niso jasno opredeljene.



## 2.5 Vpetost DOP v strateško planiranje podjetja in stopnje družbene odgovornosti

Ko se podjetje odloči za družbeno odgovorno delovanje se pojavi vprašanje, kako pravzaprav začeti. Tukaj mora prevzeti ključno vlogo njegovo vodstvo. Naloga tega je, da program izvajanja družbene odgovornosti zastavi **dolgoročno** in **strateško**, na podlagi ugotovljenih potreb, pričakovanj, zahtev in značilnosti poslovnega okolja podjetja. Pri tem mora izhajati iz **vrednot podjetja** in dalje vmestiti družbeno odgovorno delovanje še v poslanstvo, vizijo, cilje in strategijo podjetja.

Slika 2.2: Strateško planiranje družbene odgovornosti



Vir: Tóth (2008, 45).

Natančneje to opredeljuje Štebih (2009), ki pravi, da naj vodstvo:

- oblikuje vrednote podjetja, kamor vključi načela družbene odgovornosti,
- določi poslanstvo, vizijo, cilje in poslovno strategijo podjetja in vanje vključi načela družbene odgovornosti,
- pripravi samostojno strategijo družbene odgovornosti ali pa družbeno odgovornost vključi v posamezne funkcije podjetja – strategija naj vključuje odnose z vsemi deležniki podjetja in ti naj tudi sodelujejo pri njenem nastajanju,
- preden prične z aktivnim izvajanjem DOP, naj obvezno seznanijo zaposlene s svojimi nameni,

- redno spremlja uvajanje družbeno odgovornih aktivnosti in naj bo pozorno na pozitivne ter negativne plati izvajanja,
- strategijo naj sproti izboljšuje in jo po potrebi popravlja ter poroča o rezultatih svojega dela strokovni in širši javnosti.

V zvezi z DOP lahko govorimo o različnih vrstah in stopnjah družbene odgovornosti, ki jih dosegajo podjetja. Za razvrščanje podjetij na te stopnje bomo uporabili večdimenzionalni model DOP iz že omenjene Carrollove definicije, ki ga povzema tudi Jaklič (1999, 280):

Tabela 2.3: Stopnje DOP

VRSTA ODGOVORNOSTI	PRIČAKOVANJA DRUŽBE	KONKRETNI PRIMERI IZVAJANJA ODGOVORNOSTI
FILANTROPSKA ODGOVORNOST	Zaželeno	sponzorstvo, donatorstvo, druge prostovoljne aktivnosti
ETIČNA ODGOVORNOST	Pričakovano	spoštovanje etičnih načel v poslovnem svetu, sprejemanje zakonov kot minimuma zahtev
ZAKONSKA ODGOVORNOST	Zahtevano	spoštovanje zakonov in predpisov
EKONOMSKA ODGOVORNOST	Zahtevano	minimizacija stroškov, maksimizacija vrednosti prodaje

Vir: Jaklič (1999, 280)

**Ekonomska odgovornost** je prva in najpomembnejša odgovornost podjetja, saj predstavlja predpogoj za vse ostale oblike družbene odgovornosti. O ekonomski odgovornosti govorimo, ko podjetje ustvarja dobiček za lastnike, zagotavlja plačilo svojim zaposlenim in proizvaja kakovostne izdelke za svoje potrošnike. **Zakonska odgovornost** zahteva od podjetja, da deluje v skladu z zakonodajo. **Etična odgovornost** se pojavlja kot dopolnilo zakonski odgovornosti, je »vest«, ki sili podjetja k še bolj odgovornemu ravnanju, kot to od njih zahteva zakon. Najvišjo raven družbene odgovornosti pa predstavlja **filantropska odgovornost**, ko podjetje prevzame vlogo »vzornega državljana« in z donacijami ali sponzorstvom prispeva k dvigu kakovosti življenja na različnih področjih tako v globalnem kot lokalnem okolju (umetnost, kultura, izobraževalni sistem, zdravstvo, šport itd).

Področji ekonomske in zakonske odgovornosti sta dokaj jasno definirani – če podjetje posluje z izgubo in ne spoštuje zakonov ter predpisov je, **družbeno neodgovorno**. Težje pa postavimo ločnico med odgovornim in neodgovornim ravnanjem, ko govorimo o etični in filantropski odgovornosti. Etična odgovornost izhaja iz etičnih norm določene družbe in pokriva vse tiste aktivnosti, ki jih od podjetja pričakuje družba, niso pa določene z zakonom.

Filantropska pa je velikokrat odraz »domišljije« vodstva podjetja, komu bodo namenili donacije ali koga bodo sponzorirali, a če podjetje ne sodeluje pri teh aktivnostih, še ne pomeni, da je neodgovorno.

Poraja se seveda vprašanje, **do kakšne mere** naj bo podjetje družbeno odgovorno. Z gotovostjo lahko trdimo, da v današnjem konkurenčnem poslovnem svetu zgolj ekonomska in zakonodajna odgovornost podjetja ne zadoščata več. Smith (v Jančič 1996, 115) sicer opozarja, da se v prvi vrsti vse vrsti okrog doseganja dobička kot temeljnega pogoja uspešnega poslovanja, a vse več podjetij se zaveda, da se njihova uspešnost ne meri več le po klasičnem finančnem kazalcu (dobičku), ampak so vse bolj v ospredju nefinančni dejavniki, tista **»dodana vrednost«**, ki jo lahko podjetje nudi sodobnemu, zahtevnemu deležniku. Odskočna deska za to sta etična in filantropična odgovornost, ki dandanes predstavljata pomembno poslovno priložnost. Etično naravnanim podjetjem je družba bolj naklonjena in jim celo pomaga pri reševanju problemov, s katerimi se soočajo. Filantropsko delovanje pa prav nič ne zaostaja - vsakodnevno smo priča medijskim objavam o družbeno pomembnih dogodkih na državnem ali regijskem nivoju, ki izpostavljajo prispevke podjetij pri izvedbi le-teh (Kurent v Hrast in drugi 2006).

## 2.6 Kritike koncepta DOP

»Večina kritičnih avtorjev a priori ne nasprotuje ideji o DOP, opozarjajo pa na nekatere probleme koncepta ali pa njegovih posledic za prakso« (Golob 2006, 84).

Najglasnejša kritika družbene odgovornosti je **odsotnost enotne definicije**, ki bi vodila k vsesplošnemu konsenzu o tem, katera dejanja se štejejo za družbeno odgovorna in katera ne. Večina sodobnih avtorjev s svojimi pomisleki izhaja iz že omenjenega friedmanističnega pogleda na DOP, po katerem družbena odgovornost temelji na vračanju dobička lastnikom (Golob 2006). Kljub temu, da ne nasprotujejo ideji DOP, še vedno postavljajo na prvo mesto ekonomsko funkcijo podjetja, torej dobiček kot predispozicijo za DOP. Z družbeno odgovornim delovanjem pa podjetje to svojo funkcijo zanemarja in zaradi tega dosega manjšo produktivnost (Davis v Golob 2006, 83). Pod vprašaj postavljajo tudi, ali je podjetje kot gospodarski subjekt sploh kompetentno, da se ukvarja z družbenimi problemi ali pa je to stvar države. Nekatera podjetja imajo že tako preveč družbene moči, z vpletanjem v družbena vprašanja pa bi to moč le še okrepila in tako rušila **razmerja moči v družbi** (Davis v Golob 2006, 84; Smith v Jančič 1999, 116).

Kritično ovrednoteno je tudi **stroškovno področje izvajanja DOP**. Davis (v Golob 2006, 83) pravi, da družbeno odgovorno delovanje potegne za seboj visoke stroške, ti stroški pa slabijo konkurenčno moč podjetja (Smith v Jančič 1999, 116). Na stroškovni vidik opozarja tudi Drevenšek (2005): »Če se podjetje odloči za visoke naložbe v okolju prijaznejše tehnologije, za radodarno zagotavljanje številnih prednosti zaposlenim in za podpiranje razvoja lokalne skupnosti, lahko to bistveno podraži ceno njegovih izdelkov ali storitev v primerjavi s tekmeci« in dodaja, da je zaradi take percepcije DOP ta v poslovnih krogih še vedno označena kot tvegana in stroškovno neugodna ideja.

Do nepravilnosti utegne priti tudi pri udejstvovanju družbene odgovornosti v praksi. Program DOP že resda potrjuje lastniki, za njegovo izvajanje pa je zadolženo vodstvo. Problem se pojavi, ker vodstvo ni vedno dovolj kvalificirano za to – primanjkuje jim bodisi tehničnih znanj, bodisi imajo napačno predstavo o tem, kaj DOP sploh je (Jones v Golob 2006, 84). Maneverski prostor, ki ga vodstvo pri tem, je prostor, kjer se lahko razvijejo številne nepravilnosti kot npr. zavajanje lastnikov, nepravilno razpolaganje sredstev, sprejemanje podkupnin ipd. Tovrstna **nekvalificiranost vodstva** lahko podjetje stane ugleda in še veliko več.

### 3 UVELJAVLJENOST KONCEPTA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA V EVROPSKI UNIJI TER SLOVENIJI IN SMERNICE RAZVOJA

#### 3.1 Uveljavljenost DOP v Evropski uniji

Od vstopa Slovenije v Evropsko unijo (EU) leta 2004 zadeva vsako vprašanje, ki se pojavi v institucijah EU, neposredno tudi našo državo. Zato si bomo pred orisom stanja DOP v Sloveniji pogledali, kaj vse je EU naredila na področju DOP in kaj še namerava v prihodnje. Ker je ukrepov in pobud s strani EU mnogo, bomo v nadaljevanju predstavili le tiste najpomembnejše, ki predstavljajo mejnike v razvoju DOP v evropskem prostoru in podlago za vse nadaljnje ukrepe.

##### *Lizbonska strategija*

Pred konkretnimi prizadevanji EU se je v evropskem prostoru bolj malo razpravljalo o DOP. Začetki segajo v devetdeseta leta prejšnjega stoletja, ko je bila ustanovljena organizacija »CSR Europe«<sup>28</sup>. Ob prehodu v novo tisočletje se je interes EU za DOP povečal. Usodni korak je bil storjen marca 2000, ko so se v Lizboni sešli voditelji vlad držav članic EU ter začrtali nov strateški cilj EU, in sicer »do leta 2010 postati najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu« (Republika Slovenija a). Znotraj t. i. **lizbonske strategije** je bila DOP pojmovana kot ena izmed dejavnosti, ki pomembno prispeva k uresničevanju ciljev te strategije, tj. izboljšati konkurenčnost, doseči odličnost in ustvariti trajnostno družbo (Štebih 2009). Lizbonska strategija je bila tudi neposreden poziv družbam v državah članicah EU k integriranju načel družbene odgovornosti v svoje poslovne strategije (Kernel in Marišič 2008).

##### *Strategija EU za trajnostni razvoj*

Na podlagi lizbonske strategije je dobro leto kasneje Evropski svet sprejel prvo **strategijo EU za trajnostni razvoj**<sup>29</sup>. Tukaj prav tako zasledimo DOP, in sicer v opredelitvi ključnih ciljev,

---

<sup>28</sup> Organizacija CSR Europe je vodilna evropska poslovna mreža za korporativno družbeno odgovornost podjetij. Njen cilj je podpirati podjetja, da integrirajo družbeno odgovorno delovanje v svoje vsakodnevno poslovanje. CSR Europe je ob podpori Evropske komisije skupaj z delodajalskima združenjema BusinessEurope in UEAPME leta 2006 vzpostavila Zvezo za družbeno odgovornost podjetij. Le-ta je med svoje naloge uvrstila promocijo zavesti o koristih DOP in nudenje pomoči podjetjem pri izmenjavi dobrih praks. V letu 2007 so vzpostavili 20 laboratorijev, povezanih z vsebinami s področja DOP (CSR Europe b).

<sup>29</sup> Trajnostni razvoj pomeni, da je treba zadovoljiti potrebe sedanje generacije, ne da bi s tem zmanjšali sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe. Njegov smoter je ohraniti zmožnost Zemlje, da omogoča življenje v vsej njegovi raznolikosti, zasnovan pa je na načelih demokracije, enakosti spolov,

ki govori o vključevanju ter vlogi podjetij in socialnih partnerjev. Strategija predpostavlja »spodbujanje socialnega dialoga, družbene odgovornosti gospodarskih družb in zasebn-javnih partnerstev za več sodelovanja in skupne odgovornosti ter dosego trajnostne porabe in proizvodnje« (Evropska komisija 2006b )<sup>30</sup>.

Obe strategiji sledita širši politiki EU na področju podjetništva in industrije, tj. zagotoviti poštene in enake pogoje konkurence in trgovanja za vsa podjetja, spremeniti Evropo v privlačen kraj za naložbe in delo ter omogočiti rast industrijskih panog, ki temeljijo na znanju in inovativnosti (Republika Slovenija a).

#### *Zelena knjiga za promocijo evropskih usmeritev za družbeno odgovornost podjetij*

V Zelene knjigi<sup>31</sup> je DOP predstavljena kot »koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni osnovi in v sodelovanju z deležniki v svoje poslovanje integrirajo družbene in okoljske vidike«. Gre za razumevanje, ki pravi, da je **družbena odgovornost resen poskus reševanja družbenih in socialnih problemov, v celoti ali delno povzročenih s strani podjetij** (Golob in Podnar 2003). Glavni namen Zelene knjige je bil dvigniti zavedanje o DOP in vzbuditi razpravo o novih načinih pospeševanja družbene odgovornosti podjetij med različnimi interesnimi skupinami.

#### *Poročilo Evropske komisije: DOP: prispevek podjetij k trajnostnemu razvoju*

Leto 2002 je bilo za področje družbene odgovornosti v EU prelomno. Evropska komisija izda poročilo z naslovom »DOP: Prispevek podjetij k trajnostnemu razvoju«, ki je nadaljevanje Zelene knjige in zajema prvo evropsko strategijo za razvoj DOP. Poudarja potrebo po širjenju koncepta družbene odgovornosti med malimi in srednje velikimi podjetji (MSP), a tudi po usklajenosti in preglednosti izvajanja družbene odgovornosti. Izpostavlja pomen orodij, kodeksov, standardov, merjenja in poročanja. Zavzema se za družbeno odgovorne naložbe ter integracijo družbene odgovornosti podjetja v vse politike EU (Evropska komisija 2002).

---

solidarnosti, pravne države in spoštovanja temeljnih pravic, vključno s svoboščinami in enakimi možnostmi za vse (Evropska komisija 2006a).

<sup>30</sup> Leta 2006 Evropski svet sprejme prenovljeno strategijo trajnostnega razvoja za razširjeno EU, ki temelji na strategiji, ki je bila sprejeta leta 2001. Dokument določa, kako bo EU še učinkoviteje izpolnjevala dolgotrajno zavezo o izpolnitvi izzivov trajnostnega razvoja (Evropska komisija 2006b).

<sup>31</sup> Zelene dokument je sestavljen iz štirih delov: a) uvod, b) kaj je to DOP - notranja in zunanja dimenzija DOP, c) celovit pristop do družbene odgovornosti, ki obravnava integrirano upravljanje družbene odgovornosti, nadzor in poročila o DOP, kakovost in delo, socio- in eko- označbe ter družbeno odgovorne investicije, d) posvetovalni proces, ki apelira na predstavnike na različnih ravneh – od mednarodnih organizacij, malih in velikih podjetij, socialnih partnerjev, nevladnih organizacij in drugih deležnikov do vseh zainteresiranih posameznikov, da izrazijo njihove poglede, kako zgraditi in oblikovati okvir družbene odgovornosti podjetij, na način, da so vključeni različni in nasprotujoči si interesi (Podnar in Golob 2003b).

*Poročilo Evropske komisije: Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta: Evropa – središče odličnosti za DOP*

Zadnji pomembnejši dokument je **poročilo Komisije Evropskemu parlamentu**<sup>32</sup> iz leta 2006. V tem poročilu je Evropska komisija zajela dogajanje na področju družbene odgovornosti v preteklosti in podala predloge za spodbujanje nadaljnje uporabe praks na področju DOP.

Ti ukrepi so:

- dvigovanje ozaveščenosti in izmenjava najboljših praks,
- podpora pobudam interesnih skupin,
- sodelovanje z državami članicami,
- pregledno obveščanje potrošnikov,
- opraviti več raziskav,
- spodbujati izobraževanje,
- spodbujati prakso DOP v malih in srednje velikih podjetjih,
- spodbujati mednarodno razsežnost DOP.

### **3.2 Uveljavljenost DOP v Sloveniji**

Pojem DOP se vidneje pojavlja v slovenskem prostoru nekje od leta 2001 dalje, po izidu Zelene knjige. Slovenija kot del EU sledi dejavnostim Evropske komisije in drugih evropskih institucij in se bolj ali manj intenzivno vključuje vanj na več področjih. Delovanje Vlade Republike Slovenije sledi evropski strategiji trajnostnega razvoja in jo poudarja kot eno izmed svojih prednostnih nalog. Znotraj tega vidijo tudi družbeno odgovornost, za katero je v slovenskem prostoru vse več pobud tako s strani vladnih kot nevladnih organizacij.

Ob tem se zastavlja vprašanja, v kolikšni meri so slovenska podjetja res družbeno odgovorna? Ali država ureja in spodbuja DOP? Kakšno vlogo imajo pri tem nevladne organizacije? Na ta vprašanja bomo poskušali odgovoriti v nadaljevanju.

---

<sup>32</sup> Poročilo se v celoti glasi: Poročilo Komisije Evropskemu parlamentu, svetu in Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru. Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta: Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij.

### 3.2.1 Prispevek države k razvoju DOP

#### *Vlada Republike Slovenije (Vlada RS)*

Vloga Vlade RS naj bi bila ustvarjanje primerne okolja za DOP in spodbujanje le-tega, saj kot velik delodajalec, potrošnik in investitor s svojim ravnanjem postavlja zgled za druge. **Zaenkrat Vlada RS še ni sprejela nobenega posebej zavezujočega dokumenta, ki bi širše opredeljeval njeno usmeritev glede politik za spodbujanje DOP.** Je pa v številnih dokumentih opredelila svojo naravnost v trajnostni razvoj, katerega del je tudi prizadevanje za razvoj DOP (Štoka Debevec v Hrast in drugi 2007). Eden takih je **Strategija razvoja Slovenije**, sprejeta s strani Vlade RS junija 2005, ki opredeljuje vizijo in cilje razvoja Slovenije in sledi evropski strategiji trajnostnega razvoja<sup>33</sup> (Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko). Ni osredotočena samo na gospodarska vprašanja, temveč vključuje tudi socialna, okoljska, politična, pravna ter kulturna razmerja.

#### *Nacionalno poročilo o javni politiki na področju DOP v Sloveniji*

Nacionalno poročilo o javni politiki na področju DOP v Sloveniji je pripravila Medresorska skupina za področje DOP, ustanovljena leta 2005. **Iz poročila je razvidno, da so prakse, ki bi jih lahko uvrščali v polje DOP zelo razdrobljene, nepopolne in se ne pojavljajo pod tem imenom.** Poročilo obljublja, da se bo v prihodnosti Slovenija bolj prizadevala za izvajanje spodbujevalnih aktivnosti na tem področju (Vlada Republike Slovenije 2006).

#### *Socialni sporazum*

Predstavniki delodajalcev, zaposlenih in vlade so oktobra 2007 podpisali **Socialni sporazum za obdobje 2007-2009**. V njemu je bilo kot novost zajeto tudi področje družbene odgovornosti (Delo 2007). V sporazumu je le-ta opredeljena v duhu lizbonske strategije kot eden izmed instrumentov za ohranitev ravnotežja med gospodarstvom in rastjo, zaposlenostjo in evropskim socialnim modelom ter okoljem.

#### *Uresničevanje prenovljene strategije EU za trajnostni razvoj v Sloveniji 2007 – Prispevek Slovenije k Poročilu Evropske Komisije o napredku*

Poročilo obravnava prispevek Slovenije k poročilu Evropske komisije o napredku pri uresničevanju prenovljene strategije EU za trajnostni razvoj (Služba Vlade Republike

---

<sup>33</sup> Strategija razvoja Slovenije opredeljuje štiri temeljne razvojne cilje države: a) gospodarski razvojni cilj – v desetih letih preseči povprečno raven ekonomske razvitosti Evropske unije, b) družbeni razvojni cilj – izboljšati kakovost življenja in blaginjo, c) medgeneracijski in sonaravni razvojni cilj – uveljavljati načela trajnosti na vseh področjih razvoja, vključno s trajnim obnavljanjem prebivalstva, in d) razvojni cilj Slovenije v mednarodnem okolju – postati v svetu prepoznavna in ugledna država (Vlada Republike Slovenije 2007).



Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko a). Poročilo omenja DOP v zvezi z akcijo Ministrstva za okolje in prostor, ko je le-to skupaj z družbeno odgovornimi podjetji **okoljsko ozaveščalo določene ciljne javnosti**<sup>34</sup> (osnovnošolce, srednješolce, lokalne skupnosti ipd.) (Vlada Republike Slovenije 2007).

#### *Delovanje ministrstev Vlade RS*

Ministrstva Vlade RS na različne načine prispevajo h krepitvi DOP. Med ministrstvi, ki so na tem področju med bolj aktivnimi, so:

- Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve,
- Ministrstvo za okolje in prostor,
- Ministrstvo za kmetijstvo,
- Ministrstvo za gospodarstvo (skupaj z Javno agencijo za razvoj podjetništva),
- Ministrstvo za znanost in tehnologijo (skupaj z Uradom za meroslovje),
- Ministrstvo za kulturo (Štoka Debevec v Hrast in drugi 2007).

Večina aktivnosti ministrstev se izvaja v povezavi z nevladnimi organizacijami in raznimi združenji iz Slovenije ali tujine (Gospodarska zbornica Slovenije, Inštitut IRDO, CSR Europe itd.). Ministrstva podpirajo slovenske ali mednarodne projekte, ki so naravnani k DOP (npr. akcija »Družini prijazno podjetje« ali projekt »Code to smart reality« itd), sponzorirajo kulturne ustanove, sofinancirajo izdajanje publikacij (Ministrstvo za gospodarstvo npr. financira revijo Varstvo potrošnika) ipd.

#### *Služba Vlade RS za razvoj*

Služba Vlade RS za razvoj usklajuje in spremlja izvajanje Strategije razvoja Slovenije ter opravlja naloge, ki se nanašajo na gospodarske in socialne reforme ter razvoj. Pri tem nudi ministrstvu vso potrebno strokovno pomoč ter sodeluje pri pripravi zakonov, podzakonskih predpisov in drugih aktov, ki so potrebni za izvedbo Strategije razvoja Slovenije in reform (Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj a). Prizadeva si za članstvo Slovenije v OECD-ju, kar bi Slovenijo popeljalo v elitni klub tridesetih gospodarsko najrazvitejših držav na svetu<sup>35</sup>. Najnovejši dokument, ki ga je predstavila Služba Vlade RS za razvoj, je **Scenarij**

---

<sup>34</sup> Predstavili so naslednje projekte: Petrol (Odkrivamo bisere slovenskega morja), Helios (Obnavljamo vaške vodnjake, Vodne učne poti), Zavarovalnica Maribor (Zojini zemljevidi), Slopak (Eko parlament mladih Slovenije) idr.

<sup>35</sup> OECD je Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. Slovenija je zaprosila za članstvo že leta 1996, danes pa jo do polnopravnega članstva loči le še nekaj korakov (Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj b).

razvoja Slovenije do leta 2035<sup>36</sup>, v katerem spodbuja podjetja k družbeno odgovornem delovanju (Noack in Campioni 2008).

### 3.2.2 Prispevek nevladnih organizacij

V Sloveniji prihaja veliko pobud za DOP s strani nevladnih organizacij. V grobem bi lahko te aktivnosti zajeli v tri večje sklope:

- povezovanje vladnih in nevladnih institucij v okviru mednarodnih, regionalnih ali lokalnih projektov,
- ustanovitev raznih društev oz. združenj, ki se zavzemajo za promocijo DOP,
- pomembni dogodki in dokumenti, ki vplivajo na prepoznavnost DOP v širši slovenski javnosti.

#### 3.2.2.1 Povezovanje vladnih in nevladnih institucij v okviru mednarodnih, regionalnih ali lokalnih projektov

Primer tovrstnega povezovanja je projekt Gospodarske zbornice Slovenije (GZS), natančneje njene članice, **Štajerske gospodarske zbornice**. Leta 2006 so začeli s projektom o družbeni odgovornosti malih in srednje velikih podjetij (MSP) z naslovom »CSR – Code to Smart Reality«<sup>37</sup>. Projekt je vključeval informativne delavnice, program usposabljanja prvih slovenskih svetovalcev za področje uvajanja družbene odgovornosti v podjetja, priročnik s primeri dobre prakse ipd<sup>38</sup> (Štajerska gospodarska zbornica).

Plod sodelovanja vladnih in nevladnih institucije sta tudi projekta **Zlata nit** ter **Družini prijazno podjetje**, ki sta v Sloveniji med odmevnejšimi. Certifikat »Družini prijazno podjetje« lahko pridobijo podjetja, javne ustanove in nevladne organizacije ter združenja, ki so registrirana in imajo sedež v Republiki Sloveniji. Gre za svetovalno-revizorski postopek, s katerim podjetje s pomočjo zunanjega svetovalca določi ukrepe, kako bo boljše upravljalo s človeškimi viri in usklajevalo poklicno in družinsko življenje svojih zaposlenih (Družini prijazno podjetje). Omenjeni certifikat je do sedaj pridobilo 43 slovenskih podjetij. **Zlata nit** je izbor najboljšega zaposlovalca v Sloveniji, ki ga organizira časopisna družba Dnevnik pod

---

<sup>36</sup> Polni naslov dokument je »Scenarij razvoja Slovenije do leta 2035: Trendi in priložnosti v času podnebnih sprememb«. Dokument je izšel oktobra 2008.

<sup>37</sup> Projekt je bil odobren na razpisu Evropske komisije, GZS in Štajerska gospodarska zbornica sta ga izvajali v sodelovanju s tremi slovenskimi partnerji (Ekonomski inštitut Maribor, Center razvoja človeških virov, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije – Območna organizacija Podravje) ter angleškim partnerjem (organizacija North East Business Innova). Projekt se je zaključil novembra 2007.

<sup>38</sup> Na spletnih straneh Štajerske gospodarske zbornice je na voljo tudi obširno in pregledno gradivo na temo DOP (Štajerska gospodarska zbornica).

pokroviteljstvom Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Prvič so ga izvedli leta 2007, izbor pa poteka v treh kategorijah, in sicer malih, srednje velikih in velikih podjetij. Lani se je na izbor prijavilo 101 podjetje, januarja letos pa so razglasili zmagovalce v vsaki posamični kategoriji. Zmagovalec je tisto podjetje, ki »z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacij izkazuje najboljše dosežke« (Dnevnik). Omenjeni izbor se torej osredotoča predvsem na notranjo dimenzijo DOP – zaposlene. Ti so pozvani k sodelovanju tako, da izpolnijo vprašalnik, ki meri kakovost odnosa med zaposlenimi in podjetjem, v katerem so zaposleni<sup>39</sup>.

### 3.2.2.2 Društva in združenja

V Sloveniji se je v preteklih letih zvrstilo precej aktivnosti na področju razvoja družbene odgovornosti, predvsem skozi dejavnosti organizacij civilne družbe. Pionir na tem področju je zagotovo **Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO)**. IRDO si prizadeva povezati vse ključne akterje na področju razvoja družbene odgovornosti (podjetja, vlada, civilna družba ...) ter izvajati skupne aktivnosti in kampanje za osveščenost širše družbe o pomenu družbene odgovornosti v Sloveniji (Inštitut za razvoj družbene odgovornosti b).

Na področju DOP je aktivno tudi **Slovensko društvo za odnose z javnostmi**, ki je leta 2005 ustanovilo Sekcijo za spodbujanje družbene odgovornosti. Med drugim si prizadevajo za dvigovanje zavesti o DOP s predstavljanjem primerov dobre prakse, oblikovanjem standardov za le-to, podpirajo različne projekte na temo družbeno odgovornega delovanja in spodbujajo povezovanje med organizacijami (Slovensko društvo za odnose z javnostmi).

Od oktobra 2005 obstaja tudi »Non-Financial Reporting and Corporate Social Responsibility Resource center« ali krajše **NFRCSR Resource Center**, ki deluje v obliki spletne strani. Vsebuje neposredne povezave na različne dokumente, članke, dogodke na temo DOP pri nas in po svetu (Non-Financial Reporting and Corporate Social Responsibility Resource Center – Slovenija).

Na tem mestu bomo omenili še eno bolj znanih sodelovanj slovenskih nevladnih organizacij z mednarodnimi. Gre za projekt »Pravična trgovina 3muhe<sup>40</sup>« pod okriljem **Umanotere**,

---

<sup>39</sup> Zaposleni so odgovorili na 40 vprašanj, ki so bila urejena v šest tematskih sklopov: a) temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim, b) vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, c) značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov, d) podjetnost in inovativnost, e) kakovost delovnega okolja, f) osebna rast in razvoj.

<sup>40</sup> Trgovina 3muhe podpira osnovna načela pravične trgovine, ki si prizadevajo za izboljšanje pogojev za delo (predvsem v državah tretjega sveta), boljše plačilo proizvajalcem za njihovo delo, enakopravnosti spolov, izključevanje otroškega dela, uvajanje okoljsko sprejemljivih proizvodnih praks ipd. Trgovina 3muhe deluje na Starem trgu v Ljubljani.

Slovenske fundacije za trajnostni razvoj. Pri Umanoteri poudarjajo, da ta trgovinski koncept izhaja iz načel družbene odgovornosti, za razliko od mnogih ostalih pobud, ki koncept družbene odgovornosti uporabljajo predvsem zaradi večjega ugleda v družbi (Dermelj in Ogorelec Wagner v Hrast in drugi 2006).

### 3.2.2.3 Pomembni dogodki, dokumenti in raziskave

Od leta 2004 dalje je na temo DOP v Sloveniji potekalo kar nekaj **konferenc**. Najbolj prepoznavno konferenco enkrat letno organizira že omenjeni inštitut IRDO. Njihova konferenca z naslovom »**Družbena odgovornost in izzivi časa**« je najodmevnejši dogodek na to temo pri nas, ki vselej postreže z aktualnim prerezom stanja DOP v Sloveniji ter pomembnimi sklepi, kako naj podjetja in država ravnajo v prihodnje (Inštitut za razvoj družbene odgovornosti b).

Sklepi in ugotovitve lanskoletne konference so bili:

- *delati dobro preko zakonskih meja* – podjetja in država naj še naprej gledajo na DOP kot na vrednoto, ki koristno obravnava vse deležnike,
- *vpliv kapitala na družbo je (pre)velik* – peščica vplivnih ljudi določa, kakšno ravnanje velja za pravno, ekonomsko in družbeno odgovorno, torej pravilno. Na žalost ti ljudje sami velikokrat delujejo na meji »spornega« ter se zavzemajo za kratkoročne cilje,
- *človeštvo bo brez družbene odgovornosti zašlo v slepo ulico* – pomanjkanje družbeno odgovornega ravnanja v vsakdanji praksi ljudi, zlasti najbolj vplivnih, vodi človeštvo v slepo ulico,
- *veliko dokumentov na temo družbene odgovornosti, a hkrati premalo prakse* – potrebno je poročati o primerih dobre prakse in spodbujati nagrajevanje za družini in okolju prijazno podjetje ipd.,
- *z družbeno odgovornim ravnanjem zmanjšujemo neodgovorno prakso* – potrebno je širiti zavest o varovanju okolja, spodbujati etičnost v oglaševanju, omogočiti izmenjavo informacij ipd (Inštitut za razvoj družbene odgovornosti č).

Širjenje zavedanja o družbeni odgovornosti v Sloveniji lahko pripišemo še drugim dogodkom. Nekatere izmed njih navajamo v Prilogi A.

Na področju dokumentov velja omeniti še »**Kodeks podjetniške kulture**«, ki ga je oblikovala GZS. Kodeks obravnava odnose med podjetništvom in širšim družbenim okoljem ob spoznanju, da gospodarski subjekt ni namenjen izključno ustvarjanju dobička, temveč

izpolnjuje tudi potrebe okolja. Kodeks naj bi predstavljal podlago za sprejem internih kodeksov v gospodarskih subjektih (Finance 2005).

Za konec se posvetimo še **raziskavam**. Inštitut za podjetništvo in menedžment malih podjetij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru je leta 2001 izvedel prvo raziskavo na temo DOP v Sloveniji<sup>41</sup>, in sicer **raziskavo o družbeni odgovornosti malih in srednje velikih podjetij (MSP)**. Izsledki raziskave so pokazali, da je bilo povprečno vključenih v družbene aktivnosti kar 66,7 % MSP, kar je več, kot kažejo podatki za enako velika evropska podjetja (49 %). Med aktivnostmi, v katere se vključujejo slovenska MSP, je prednjačil šport, sledili pa sta mu kultura in izobraževanje. Glavni načini angažiranja so bile denarne in nedenarne donacije, med motivi za DOP pa so bili na prvem mestu etični razlogi, na drugem izboljšanje odnosov s skupnostjo in na tretjem izboljšanje lojalnosti kupcev. Raziskava je pokazala tudi spodbudne podatke za naprej – kar 72 % podjetij, ki so že delovala družbeno odgovorno, je bilo mnenja, da nameravajo to v nezmanjšanem obsegu nadaljevati tudi v prihodnje (Knez-Reidl v Rebernik in drugi 2002).

**Druga raziskava** na temo DOP je bila izvedena leta 2005<sup>42</sup>. Njeni zaključki so pokazali, da si je DOP že dodobra utrla pot v slovenska podjetja. Žal je tudi pokazala, da slovenska podjetja razumejo integracijo DOP v svoje poslovanje kot povezavo DOP z oddelkom trženja ali službe za odnose z javnostmi in ne kot vključevanje načel DOP v svoje vrednote in poslanstvo. Posledično se koncept DOP pri nas pogosto enači s pojmom sponzorstvo in donatorstvo. Žaucer Šefman (2006b, 59) opozarja, da »takšno pojmovanje koncepta DOP letga osiromaši« ter da imajo slovenska podjetja še ogromno možnosti za izboljšavo.

### **3.3 Smernice razvoja DOP v Evropski uniji in Sloveniji**

V prejšnjih dveh poglavjih smo se seznanili z nekaterimi najpomembnejšimi dokumenti in ukrepi na področju razvoja DOP v EU ter Sloveniji. Ob tem se poraja vprašanje, kako bo v prihodnje? Napovedi so spodbudne – v splošnem prevladuje mnenje, da je družbeno odgovornosti na ravni EU aktualna in da bo v prihodnje le še pridobila na pomembnosti.

---

<sup>41</sup> Raziskava je zajela zgolj zunanjo dimenzijo družbene odgovornosti. V vzorec so zajeli 1153 podjetij.

<sup>42</sup> Pravno-informacijski center nevladnih organizacij je na primeru 10 večjih podjetij v Sloveniji izvedel študijo »Raziskava družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji«. Za izbrana podjetja so opravili raziskavo njihovih spletnih strani, pridobili letna poročila, poročila o varstvu okolja in druge podatke, ki zadevajo družbeno odgovornost teh podjetij. Rezultatov raziskave sicer ne gre sploševati na celotni gospodarski sektor, je pa potrebno pri tem upoštevati, da gre za največja in tudi najuspešnejša podjetja pri nas (Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC).

Vse večja popularnost družbene odgovornosti se kaže v številnih dogodkih<sup>43</sup>, ki jih organizirajo na to temo v posameznih državah članicah in na ravni EU (Štoka Debevec v Hrast in Mulej 2008), države članice pa iščejo vedno nove načine spodbujanja in uveljavljanja družbene odgovornosti kot prispevka k trajnostnemu razvoju (Štoka Debevec 2008, 22).

#### *Pomembnejše ukrepi za pospeševanje razvoja DOP v EU*

EU si bo še naprej prizadevala ukoreniniti prakso družbeno odgovornega ravnanja v MSP, ker so le-ta najmočnejše gonilo ekonomije in zaposlovanja v Evropi. Omogočala bo pridobivanje povratnih in nepovratnih sredstev z namenom, da bi razvojno usmerjenim MSP, ki generirajo višjo dodano vrednost na zaposlenega in so zavezana k trajnostni rasti, izboljšala konkurenčno prednost na trgu (Stern v Hrast in Mulej 2008).

Za aktivnosti na področju DOP bodo poskrbeli tudi **generalni direktorati Evropske komisije**<sup>44</sup>. Med njimi je pet takih, ki se aktivno ukvarjajo s področjem DOP: Direktorat za zaposlovanje in socialne zadeve, Direktorat za podjetništvo in industrijo, Direktorat za trgovino, Direktorat za razvoj in Direktorat za okolje.

Predstavniki Direktorata za zaposlovanje in socialne zadeve sodelujejo na različnih dogodkih na temo DOP, organiziranih na evropski ravni. Predstavljajo aktivnosti Evropske komisije na tem področju, primere dobre prakse v posameznih državah, rezultate raziskav itd. Direktorat za podjetništvo in industrijo je po uspešno zaključenem projektu »CSR – Code to smart reality« začel s financiranjem novega programa z naslovom »Odgovorna kompetitivnost«.

V Direktoratu za trgovino bodo pripravili več predlogov, kako naj EU pri pogajanjih o trgovinskih sporazumih vključuje tudi vprašanje DOP, v Direktoratu za razvoj bodo še naprej spremljali dejavnosti laboratorijev, organiziranih v okviru Evropske zveze za DOP, Direktorat za okolje pa pripravlja direktivo o »zelenih javnih naročilih«<sup>45</sup> (Štoka Debevec v Hrast in Mulej 2008). Aktualne so tudi nove mreže povezovanj, kot je recimo **Evropska zveza za socialno odgovornost gospodarskih družb**. Ta se zavzema za večjo preglednost poročanja o DOP, za izobraževanje o DOP, poenotenje meril za merjenje dosežkov na področju DOP ipd (Štoka Debevec v Hrast in Mulej 2008).

---

<sup>43</sup> Taki dogodki so npr. letna konferenca na temo družbene odgovornosti, ki jo organizira Evropska komisija, Evropska tržnica za družbeno odgovornost, Konferenca o vlogi države na področju družbene odgovornosti ipd.

<sup>44</sup> Zaposleni v Evropski Komisiji delujejo v sklopu delovnih oddelkov, imenovanih generalni direktorati. Ti so odgovorni za oblikovanje in izvajanje določenega področja politik v pristojnosti Evropske unije (Evropska komisija).

<sup>45</sup> Javne uprave predstavljajo enega največjih naročnikov in potrošnikov v Evropi (tudi v Sloveniji). Z razpisi v obliki »zelenih javnih naročil« lahko od ponudnikov zahtevajo upoštevanje določenih okoljskih meril in to tudi postavijo kot kriterij izbora (Plan B za Slovenijo).

Razvoj družbene odgovornosti spodbuja tudi »**Evropski kažipot za podjetja**<sup>46</sup>«, ki je načrtan do leta 2010. Njegov adut prihodnosti je konkurenčno podjetje, ki priznava družbeno odgovornost kot vodilo svojega poslovanja, je inovativno ter usmerjeno v varovanju okolja in poroča o svojem delovanju (Štajerska gospodarska zbornica b).

Na vprašanje, kakšna so pričakovanja glede DOP na dolgi rok, bo pokušala odgovoriti »**Skupina za premislek**«, ki je bila ustanovljena leta 2007 z namenom, da opredeli, kakšna bo Evropa v obdobju med letoma 2020 in 2030 ter s kakšnimi izzivi vse se bo morala spopasti. Svoje poglede ter napovedi bo junija 2010 predstavila Evropskemu svetu<sup>47</sup> (Republika Slovenija b).

#### *Pomembnejše ukrepi za pospeševanje razvoja DOP v Sloveniji*

O trenutnem stanju DOP v Sloveniji najdemo tako pozitivne kot negativne poglede. Hrast in Mulej (2008, 9; 2009, 63) sicer pozdravljata dejstvo, da je v slovenskem prostoru vse več dejavnosti v podporo razvoja družbene odgovornosti (tako po številu akcij kot številu udeležencev), a sta po drugi strani kritična do delovanja države. Menita, da bi lahko vladne organizacije aktivneje sodelovale in ustrezno koordinirale delo strokovnjakov na področju DOP. Rešitev vidita v ustanovitvi posebne agencije za spodbujanje razvoja družbene odgovornosti na nacionalni ravni<sup>48</sup>. Žaucer Šefman (2006b) vidi možnosti za izboljšavo predvsem v trenutnem dojetanju koncepta DOP v Sloveniji. Pravi, da praksa DOP v slovenskem prostoru dokazuje, da podjetja razumejo DOP le kot izpolnjevanje predpisane zakonodaje in občasnega sponzoriranja v športne, kulturne ali zdravstvene namene. Dodaja še, da tako predstavo deli tudi širša javnost in da tako ljudje kot podjetja sama prelagajo odgovornost za urejanje družbenih vprašanj izključno na državo. Bolj optimističen je Generalni direktor GZS, mag. Samo Hribar Milič, ki meni, da je družbena odgovornost nekaj, na kar »smo v Sloveniji lahko ponosni«. Na tej točki je izpostavil podpisano Socialni

---

<sup>46</sup> Angleško An European Roadmap for businesses: »Towards a Sustainable and Competitive Enterprise« (CSR Europe a).

<sup>47</sup> Med področja obravnave sodijo krepitev evropskega modela gospodarskega uspeha in družbene odgovornosti, vladavina prava, trajnostni razvoj, globalna stabilnost, migracije, energija in podnebne spremembe, boj proti globalni negotovosti, mednarodnemu kriminalu in terorizmu.

<sup>48</sup> Njene naloge naj bi zajemale a) vzpostaviti skupino raziskovalcev, katerih naloga bi bila preučiti stanje družbene odgovornosti v Sloveniji, b) pripraviti pravne predloge za spremembo zakonodaje, c) pripraviti strokovne osnove za dopolnitev programov dela po posameznih ministrstvih, d) vzpostaviti dialog s strokovnimi združenji, državnimi organi, javnimi institucijami itd., e) vključiti vsebine glede družbene odgovornosti v izobraževalne programe, f) pripraviti nacionalni program komuniciranja družbene odgovornosti z namenom osveščati ljudi o pomenu družbeno odgovornega ravnanja, g) vzpostaviti portal za dvosmerno komunikacijo z javnostjo o družbeni odgovornosti v Sloveniji, h) zbirati primere dobre prakse, i) poročati o razvoju družbene odgovornosti in j) podpirati pobude raznovrstnih deležnikov, da bodo aktivno izvajali družbeno odgovornost v praksi.

sporazum, ki po njegovem kaže na »visoko stopnjo družbene zavesti vseh ključnih akterjev« (Gospodarska zbornica Slovenije c)<sup>49</sup>.

O dvigu zavesti na področju družbene odgovornosti pričata tudi dejstvi, da vse več podjetij vključuje načela družbene odgovornosti v svoje poslovanje in da vse več nevladnih organizacij vrši pritiske za spoštovanje tovrstnih načel (Štoka Debevec v Hrast in Mulej 2008). Številni avtorji so mnenja, da bi se morali v prihodnje v Sloveniji aktivno usmeriti v **nagrajevanje primerov dobre prakse** na področju DOP. Tovrstno nagrajevanje že izvajajo v večini evropskih in drugih držav po svetu. Hrast in Mladič (2009, 40) pravita, da je za postavljanje dobrega zgleda za druge nujno, da se nagradi tiste, ki delujejo preko osnovnih poslovnih in zakonskih pravil, torej tiste, ki se angažirajo bolj, kot bi bilo to potrebno za izpolnjevanje temeljnih družbenih standardov. IRDO je že ukrepal – letos bodo na svoji konferenci prvič podelili nagrado za družbeno odgovornost, imenovano Horus.

---

<sup>49</sup> Socialni sporazum predvideva naslednje naloge Vlade na področju DOP: a) spodbujati družbeno odgovornost podjetij z dejavnostmi za dvig zavesti o koristih družbeno odgovornega ravnanja, b) nagrajevati primere dobre prakse v podjetjih na različnih področjih, c) sodelovati pri pripravi enotnih standardov za prepoznavanje družbeno odgovornih podjetij, s katerimi bi ta dokazovala svojo družbeno odgovornost, d) poročati o ukrepih, ki jih za spodbujanje družbene odgovornosti vodijo posamezna ministrstva, e) spremljati dejavnosti o DOP na ravni Evropske unije in sodelovati pri oblikovanju dokumentov EU (Socialni sporazum za obdobje 2007 - 2009 2007).



## 4 PRAVNI VIDIK DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

Vsako podjetje je po deležniški koncepciji »dolžno ne le delničarjem, pač pa celemu spletu deležnikov, je torej zavezano, da odgovorno ravna do širšega okolja, do pravzaprav vsega, česar se dotakne, četudi to z zakonom (še) ni zapovedano« (Jančič 2003). Ker pa obstaja tisoč in eno podjetje, ki vsako zase predstavlja unikat, se poraja vprašanje, kaj je tisto pravo, »obvezno« družbeno odgovorno delovanje, ki naj bi ga izvajali vsi gospodarski subjekti ne glede na velikost, področje poslovanja ali stopnjo izvajanja družbene odgovornosti.

Golob (2006, 17) v svojem delu izpostavlja pomislek, ali je podjetje sploh lahko odgovorno. To naj bi bilo odvisno od tega, ali nanj gledamo kot na entiteto ali vsoto posameznikov. Pojasnjuje, da nekateri avtorji zagovarjajo, »da podjetje kot subjekt ne obstaja in zato ne more biti akter sam po sebi«. Iz tega sledi, da dejanja podjetja niso nič drugega kot dejanja posameznikov (Golob 2006, 17). Nadalje izpostavi tudi vidik pravne osebnosti podjetja. Ta smatra, da je podjetje konstrukt prava in je ustvarjeno s strani države z namenom, da bi prispevalo k skupnemu dobremu. Podjetje torej obstaja, ker mu država to dopušča, zato imata tako država kot družba pravico od njega zahtevati, da počne določene zadeve, ki jih samo po sebi morda ne bi – npr. deluje družbeno odgovornost (Klonoski v Golob 2006, 41).

### 4.1 Pravo in družbena odgovornost

DOP s stališča prava lahko opišemo kot **udejanjanje dobre poslovne prakse in etike** v razmerju med lastniki, družbeniki, pogodbenimi partnerji, zaposlenimi in potrošniki. Vzporednice med pravom in družbeno odgovornostjo najdemo na številnih področjih, ki so predmet pravne ureditve v vsaki državi, tudi v Sloveniji: človekove pravice, pravice zaposlenih, pravice potrošnikov, okoljevarstvena vprašanj, korupcija, socialna vprašanja, način upravljanja družbe, nelojalno oglaševanje itn.

Zaradi številnih raznovrstnih definicij pojma DOP težko opredelimo, kateri zakoni vse posegajo na področje družbene odgovornosti. Vprašanje je, v kolikšni meri pravni instrumenti sploh lahko nadzorujejo področje DOP, ker je še vedno prisotna dilema, ali naj se DOP pojmuje kot **prostovoljni koncept**, ki je v domeni vsakega podjetja zase, ali kot **predmet zavezujoče zakonodajne ureditve** (Baloh 2007, 19).

#### 4.1.1 Prostovoljni koncept

Že v Zeleni knjigi je DOP opredeljena kot absolutno prostovoljna odločitev vsakega podjetja. Štoka Debevec (v Hrast in Mulej 2008) temu oporeka in pravi, da tako videnje ne sovпада s prvotno namero Evropske komisije, tj. da bi pripravila neko **okvirno podlago za poenotenje** družbeno odgovornega ravnanja v državah članicah.

Če govorimo o DOP kot o prostovoljnemu principu, govorimo o avtonomnih načelih podjetja, da bo delovalo v dobrobit svojih deležnikov. Podjetje na podlagi svoje etične note prepozna značilnosti, potrebe in interese svojega poslovnega okolja ter možnosti lastnega odgovora nanje. Prostovoljno se odloča o svojem filantropskem delovanju, o umestitvi okoljskih in socialnih vprašanj v smernice razvoja podjetja ter sprejetju kodeksov. DOP se tako oblikuje v »sistem **soft law**<sup>50</sup> pravil, ki imajo načeloma **zgolj deklaratorni učinek, ne pa tudi zavezujočega**« (Baloh 2007, 19).

Prednost prostovoljnih načel DOP je v tem, da so bolj fleksibilna – omogočajo hitrejše prilagoditve na spremembe v okolju ter možnost nadgradnje. Slabost pa se kaže v tem, da lahko podjetja na ta način poudarjajo samo en določen vidik družbene odgovornosti, npr. samo odgovornost do zaposlenih, hkrati pa zanemarjajo druge vidike, npr. dejstvo, da to podjetje močno onesnažuje okolje. »Predvsem med nevladnimi organizacijam se zato pojavlja zaskrbljenost, da prostovoljno družbeno odgovorno delovanje prinaša prepočasen in nezadosten odziv na današnje probleme ter da so zato potrebni zakonsko urejeni predpisi« (Baloh 2007, 19).

#### 4.1.2 Zakonodajna ureditev

V koliko se DOP spremeni v zavezujoč princip, ga je potrebno pravno urediti. To pomeni, da je potrebno sprejeti njegovo definicijo, opredeliti tipe družbeno odgovornega ravnanja, vzpostaviti sistem nadzora za neupoštevanje pravnih norm, meritve ipd. Določiti bi bilo potrebno tudi kazenske sankcije za neodgovorno ravnanje (npr. denarne globe). Slabosti take zakonodajne ureditve bi se kazale v njeni togosti – njeno spreminjanje je počasno, hkrati pa predstavlja zgolj nek »pavšalno določen nivo DOP« in ne nekega »individualnega odgovora podjetja na socialne in okoljske potrebe« (Baloh 2007, 20).

---

<sup>50</sup> Pod »Soft law« ali »mehko pravo« sodijo nezavezujoči pravni akti, h katerim se zavežejo določene pogajalske strani. Je nasprotje od »Hard law« ali »trde zakonodaje«, ki predstavlja zavezujoče zakone, z ustreznimi kazenskimi sankcijami. Pod »soft law« prištevamo npr. resolucije, deklaracije, standarde, načela, akcijske načrte itd., med »hard law« pa zakone, pogodbe, mednarodne sporazume, ipd. »Soft law« lahko vpliva na razvoj »hard law« (Flickety).

### 4.1.3 Trenutno razumevanje DOP

Trenutno v EU in njenih članicah prevladuje **opredelitev DOP kot prostovoljnega koncepta, ob spoštovanju minimalnih zakonskih zahtev**. Za podjetja na ravni EU ne obstaja noben zakon, ki bi pravno urejal področje družbene odgovornosti, ampak zgolj priporočila, smernice, kodeksi ravnanja in poslovni standardi. Vsaka država se zase odloča, v kolikšni meri bo s svojim pravnim redom zakonsko urejala področja, ki so povezana z družbeno odgovornostjo, ob spoštovanju raznih mednarodnih deklaracij, resolucij, priporočil ali konvencij. Pomembno je tudi, da država aktivno pristopi k promoviranju pojma družbene odgovornosti znotraj gospodarskega sektorja in širše javnosti, z upanjem, da se bodo tako razvili določeni vzorci obnašanja, ki bodo uživali legitimnost in se sčasoma razvili v zavezujoče pravne predpise (Baloh 2007, 21).

## 4.2 Pravna ureditev področja DOP v Sloveniji

Izhajali bomo iz dveh vidikov, in sicer, kako in če sploh je to področje urejeno znotraj naše zakonodaje in kakšne vzporednice lahko potegnemo med DOP in avtonomnim gospodarskim pravom.

### 4.2.1 Zakonodajna ureditev

V Republiki Sloveniji zaenkrat še ni **nobenega zavezujočega pravnega dokumenta, ki bi urejal področje družbene odgovornosti**. Je pa Slovenija ena od držav, v kateri zakonodaja predpisuje in nadzoruje poročanje podjetij v letnih poročilih o ravnanju z okoljem in razmerah na delovnem mestu, torej dveh komponentah družbene odgovornosti (Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008).

To ureja **Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)**, ki je najpomembnejši vir gospodarskega statusnega prava in obravnava vprašanja, ki veljajo za vse gospodarske družbe<sup>51</sup>. V 54. členu je zapisano, da mora podjetje na podlagi zaključenih poslovnih knjig za vsako poslovno leto v obdobju treh mesecev po koncu tega poslovnega leta sestaviti **letno poročilo**. Po 58. členu je obvezna **javna objava** letnih in konsolidiranih poročil<sup>52</sup> – podjetje mora letno poročilo »skupaj z revizorjevim poročilom predložiti Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES) v osmih mesecih po koncu poslovnega leta«. ZGD-1 podrobno ureja tudi

---

<sup>51</sup> ZGD-1 je sprejel Državni Zbor Republike Slovenije 4. aprila 2006, veljati pa je začel 19. aprila 2006.

<sup>52</sup> »Družba s sedežem v Republiki Sloveniji, ki je nadrejena eni ali več družbam s sedežem v Republiki Sloveniji ali zunaj nje (podrejene družbe), mora pripraviti tudi konsolidirano letno poročilo, če je nadrejena družba ali ena od podrejenih družb organizirana kot kapitalska družba, kot dvojna družba ali kot druga istovrstna pravnoorganizacijska oblika po pravu države sedeža družbe« (56. člen).

splošna pravila o letnem poročanju in v 70. členu med drugim zavezuje podjetja k poštenemu prikazu izidov poslovanje družbe, v letno poročilo pa morajo vključiti tudi informacije, »ki so povezane z varstvom okolja in delavci«. Hkrati v istem členu zavezuje podjetja, naj v svoje poslovno poročilo navedejo, ali »družba pri svojem poslovanju uporablja kakšen kodeks, navedbo tega kodeksa, njegovo javno dostopnost ter navedbo posameznih določb kodeksa, ki jih družba ni upoštevala, z utemeljitvijo« (ZGD-1).

#### 4.2.2 Avtonomno gospodarsko pravo

Ko podjetje nastopi na trgu, se kaj hitro znajde v pravnem razmerju z drugimi podjetji. S tem je poleg zakonodaje hkrati podvrženo različnim pravnim normam, ki jih sami oblikujejo udeleženci na trgu oz. njihove organizacije. Gre za **avtonomne vire gospodarskega prava**, med katere sodijo npr. poslovni običaji, uzance, formularne pogodbe, splošni pogoji, trgovinske klavzule, kodeksi, smernice itd<sup>53</sup> (Bohinc in drugi 1998, 25). **Lahko trdimo, da je podjetje, ki spoštuje in udejanja avtonomne vire gospodarskega prava bolj odgovorno kot tisto, ki tega ne počne.** Pomembno je tudi, da podjetje spoštuje eksterni kodeks (omenili smo že, da ZGD-1 zavezuje podjetja k navedbi kodeksa v letnem poročilu).

#### 4.3 Preprečevanje zlorabe DOP

»Podjetja danes prevzemajo vodilno vlogo ne le v gospodarstvu, temveč tudi v družbenem življenju nasploh, zato se upravičeno zastavlja vprašanje, kako to moč nadzorovati pred njeno zlorabo« (Jančič 1s996, 114). Ker DOP velja za prostovoljni princip in ga **konkretno ne ureja noben pravni dokument**, zanj **ne obstajajo nobene predpisane kazenske sankcije**. Podjetja tako lahko zlorablajo DOP na različne načine npr. z: a) **lažno predstavo** (vzbujajo lažno predstavo o družbeno odgovornem ravnanju z malo dejanske osnove), b) **pristranskostjo** (delujejo družbeno odgovorno zgolj v enem vidiku poslovanja, zanemarjajo pa vse ostale), c) **nelojalnim oglaševanjem** (oglaševanje podjetja v smislu »od vsakega kupljenega izdelka bomo namenili 1 evro za čistejšo okolje«, hkrati pa je to podjetje velik onesnaževalec okolja) itd.

---

<sup>53</sup> Poslovni običaji so uveljavljene in sprejete poslovne navade v prometu blaga in storitev. Oblikujejo se v poslovni praksi in vsebinsko natančneje urejajo določeno vprašanje. Uzance so zbrani, urejeni ter objavljeni trgovinski običaji, ki jih zbirajo in objavljajo gospodarske (trgovinske) zbornice ali poklicna združenja posameznih gospodarstvenikov. Formularne pogodbe vnaprej pripravijo veliki proizvajalci in ponudniki določenega blaga in storitev. Splošne pogoje poslovanja pripravijo in objavijo gospodarski subjekti ali njihova združenja, da z njimi vnaprej uredijo pravna razmerja s svojimi komiteni oziroma uporabniki. Trgovinske klavzule so zgoščena gesla (kratice), s katerimi pogodbeni stranki (največkrat v prodajni pogodbi) določita vsebino medsebojnih pravic in obveznosti (Bohinc in drugi 1998, 25-28).

Če bi bilo področje DOP urejeno z zakonom, potem bi se lahko oprli na sodno prakso. Gre za pravna stališča, ki jih sodišče sprejme pri reševanju določenih pravnih vprašanj oz. pravna mnenja, ki jih pristojna sodišča sprejemajo na podlagi podobnih spornih primerov. Sodna praksa sicer v našem pravnem redu ni formalni pravni vir, »a ima velik vpliv na oblikovanje norm v določeni pravni panogi, zlasti tam, kjer so t. i. **pravne praznine**« (Bohinc in drugi 1998, 28). In področje DOP bi lahko veljalo za pravno praznino.

Navzlic vsemu Smith (v Jančič 1996, 117) navaja tri možne oblike nadzora izvajanja DOP:

- zakonodaja,
- tržni pritisk,
- samoregulativa ali moralna obligacija.

Za Smitha je **zakonodaja** najslabša rešitev. Deluje počasi, nedorečeno in dvoumno. Mnoga podjetja raje sama oblikujejo svoje kodekse obnašanja, s čimer želijo javnosti pokazati, da se sama čutijo dovolj odgovorna, da poskrbijo za etičnost svojega poslovanja. **Tržni pritisk** je že bolj učinkovitejša metoda, saj naj bi veljalo, da se odgovornost samodejno nagraduje z dobičkom, neodgovornost pa z izgubami. Najvišja oblika družbene odgovornosti zato, po mnenju avtorja, izhaja iz noranjega prepričanja ljudi v podjetjih, iz **samoregulative**. Področje samoregulacije je široko in ne zajema samo samoregulacije znotraj podjetja, pač pa deluje tudi na ravni panoge, sektorja itd. V okviru tega lahko obravnavamo delovanje **častnih razsodišč** in **kršitev dobrih poslovnih običajev**. Častno razsodišče, ki se konkretno ukvarja z DOP, je Častno razsodišče pri Gospodarski zbornici Slovenije. Njegova naloga je spremljati in nadzorovati poslovanje v skladu z DOP in poslovno etiko ter ohranjati dobre poslovne običaje. Častno sodišče ugotavlja kršitve dobrih poslovnih običajev in skladno s postopkom, ki ga določa Pravilnik o organizaciji in postopku pred Častnim sodiščem pri Gospodarski zbornici Slovenije, tudi izreka ukrepe kršiteljem. Ti ukrepi pa so zgolj opozorilne narave. Posledica, ki jo kršitelj nosi, torej ni kazenska sankcija, ampak lahko vodi v izgubo ugleda podjetja, njegovo izključitev iz gospodarskih združenj ipd (Gospodarska zbornica Slovenije a).

Načelo odgovornega poslovanja podjetja predpostavlja tudi upoštevanje dobrih poslovnih običajev. Med samoregulacijo sodijo, ker jih postavljajo različna gospodarska združenja. O njihovi kršitvi govorimo v primeru nespoštovanja določenega predpisa, medsebojnega dogovora ali pogodbe ter obnašanja v poslovnem prometu, s katerim gospodarski subjekt krši uveljavljena pravila v medsebojnih razmerjih nastopanja na trgu.

## 5 KOMUNIKACIJSKI VIDIK DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

Vsako podjetje deluje v družbenem okolju in je pri tem v nenehni interakciji s svojimi deležniki – z njimi torej komunicira<sup>54</sup>. Podjetje s komuniciranjem DOP deležnike ne le informira, ampak tudi opominja in argumentirano prepričuje v pomembnost družbeno odgovornih ravnanj slehernega posameznika, podjetja ali ustanove (Hrast v Hrast in drugi 2006). Dandanes so te interakcije zapletene, ker zajemajo veliko število različnih deležniških skupin, prav tako pa za podjetja predstavlja velik izziv tudi raznovrstnost problematike, ki jo to komuniciranje pokriva. A podjetja enostavno morajo komunicirati z deležniki, saj je to pot do izgradnje zaupljivega medsebojnega odnosa. Tudi komuniciranje DOP sledi temu cilju.

### 5.1 Ravni in učinkovitost komuniciranja DOP

Zaželeno je, da vsako podjetje, ne glede na velikost, komunicira o svojem družbeno odgovornem ravnanju<sup>55</sup>, saj mu to prinese številne koristi. V prvi vrsti gre za seznanjanje deležnikov, da podjetje sploh deluje družbeno odgovorno. Podjetje s tem sporoča tudi svoje vrednote in podaja informacije o izdelkih in storitvah, ki so predmet njegovega poslovanja. Postavlja zgled drugim podjetjem, da mu sledijo in začnejo poročati o svojem družbeno odgovornem ravnanju (Evropska komisija 2003). Komuniciranje družbene odgovornosti je tudi predstavljanje dobre prakse in prihodnjih razvojnih usmeritev podjetja (Hrast v Hrast in drugi 2006). Med koristi, ki jih prinaša komuniciranje DOP za podjetje, prištevamo še višjo stopnjo zadovoljstva in zvestobe kupcev, večji ugled podjetja, blagovne znamke in izdelkov, bolj motivirani delavci, boljši odnosi z lokalno skupnostjo itn.

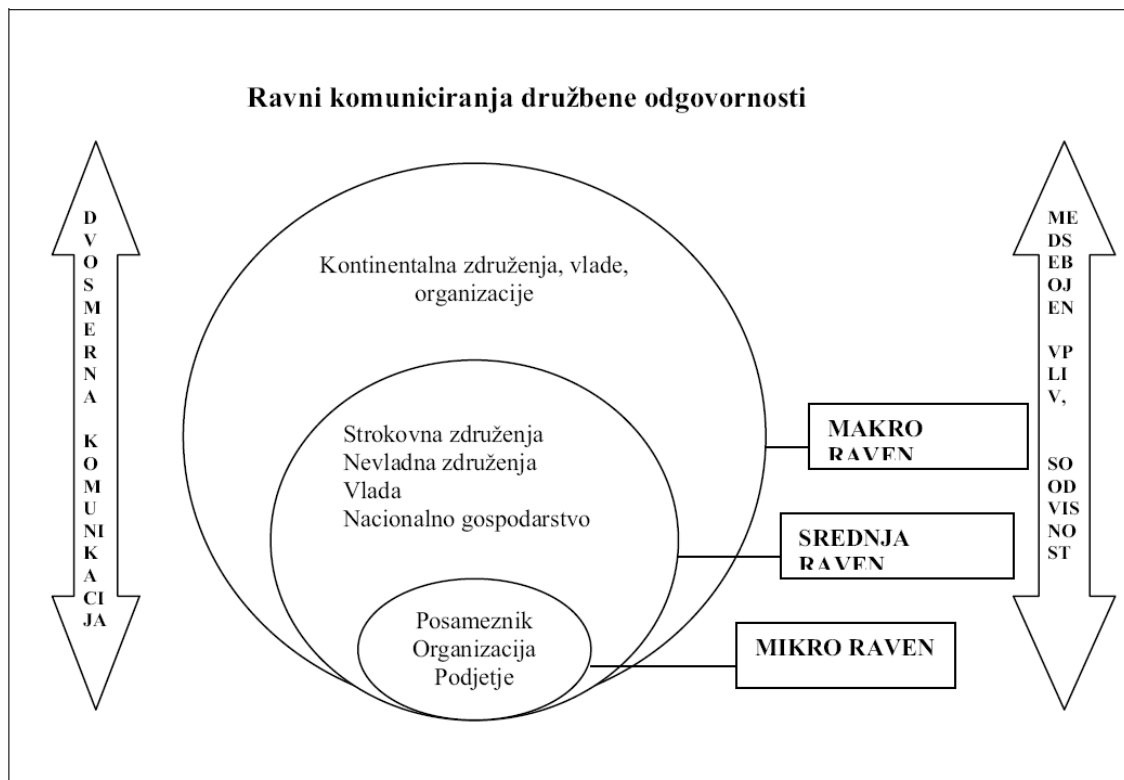
Spodnja shema (glej Tabela 5.1) prikazuje tri ravni komuniciranja družbene odgovornosti (Hrast v Hrast in drugi 2006). Na *mikro ravni* je to posameznik, podjetje, ustanova. Na *srednji ravni* je komunikacija usmerjena k strokovnim in drugim združenjem. *Makro raven* pa predstavljajo večji, globalni akterji – npr. povezovanje med vladami ipd.

---

<sup>54</sup> Ule in Kline (1996) pravita, da o komunikaciji govorimo takrat, »ko med partnerji v socialni interakciji teče kontinuiran tok sporočil«.

<sup>55</sup> Žal prevladuje prepričanje, da je to bolj domena velikih podjetij, kar pa ni spodbudno za manjša in srednje velika podjetja (MSP). Ker so ponavadi MSP tesneje povezana z lokalno skupnostjo in njenimi prebivalci, si ne želijo, da bi si ljudje mislili, da se njihovo »podjetje samo hvali in razkazuje«. Dejstvo pa je, da je prav ta povezanost lahko izrazita prednost in da MSP zaradi nje dosegajo celo večji učinek s poročanjem o DOP kot pa velika podjetja.

Tabela 5.1: Ravni komuniciranja družbene odgovornosti



Vir: Hrast v Hrast in drugi (2006).

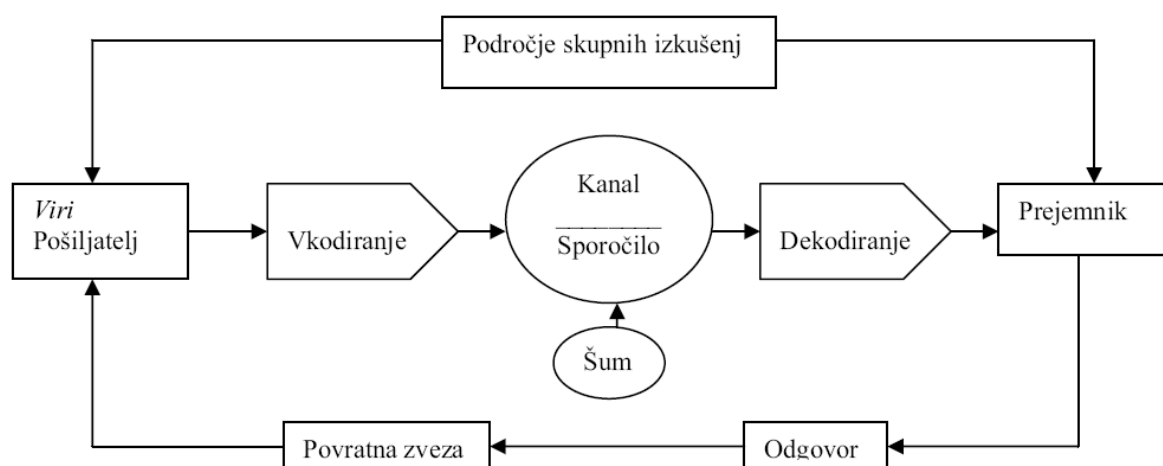
Idealno bi bilo, da bi komuniciranje potekalo **na vseh treh ravneh** hkrati (znotraj vsake posamezne ravni, pa še med njimi) in to **dvosmerno** (deležniki pošiljajo sporočila in prejemajo povratne informacije).

V podjetjih, kjer imajo strukturiran oddelek za odnose z javnostmi, je komuniciranje DOP ponavadi v domeni le-tega. Logično, saj imajo odnosi z javnostmi nalogo upravljanja, vzpostavljanja in vzdrževanja vzajemno koristnih odnosov med podjetjem in njegovim okoljem (Cultip, Center in Broom v Cutlip in drugi 2006, 1). Da pa je tovrstna komunikacija učinkovita, morajo podjetja ali oddelki znotraj njih najti ustrezen način za prenos informacij, ki je primeren tako za podjetje kot tudi za ciljno skupino, ki so ji informacije namenjene (Evropska komisija 2003).

Podjetje se mora najprej odločiti, kateri deležniki predstavljajo njegovo ciljno publiko (Kernel in Marišič 2008). Nato mora preučiti vsa področja družbene odgovornosti, ki lahko zadevajo izbranega prejemnika sporočila. Pomembno vlogo tukaj odigrajo mnenjski voditelji, ki povečajo verodostojnost podjetja kot sporočevalca (Hrast v Hrast in drugi 2006).

Po Schramovem (v Ule in Kline 1996, 65) modelu komuniciranja (glej Tabela 5.2) je bistvenega pomena, da pošiljatelj najde prekrivanje izkustvenih polj med pošiljateljem in prejemnikom sporočila; to pomeni, da uporabi empatijo, se vživlja v nasprotno stran (prejemnika) in jo poskuša tako dobro razumeti, da bo potem komunikacija z njim lahko uspešna. Z drugimi besedami – gre za napor podjetja, da bo ciljna publika resnično razumela sporočilo.

Tabela 5.2: Schramov model komuniciranja



Vir: Schram v Ule in Kline (1996, 65).

## 5.2 Naslovniki in orodja komuniciranja DOP

Evropska komisija (2003) loči štiri skupine, ki se ponavadi najbolj zanimajo za družbeno odgovorno delovanje nekega podjetja. To so trg, delovno mesto, skupnost in okolje.

Sporočila, ki zadevajo **trg**, morajo pokazati, kako si podjetje prizadeva, da bi izboljšalo in dosegalo zadovoljstvo kupcev, ustreznost izdelkov, varstvo potrošnikov ipd. Sporočila, ki se nanašajo na **delovno mesto**, morajo poudarjati prizadevanja po izboljšanju delovnih razmer, plač, zdravstvene in varnostne razmere na delovnem mestu, enake možnosti za zaposlovanje itn. Sporočila o vsebinah, ki se nanašajo na **skupnost**, morajo biti osredotočena na prizadevanja podjetja za izboljšanje družbene vključenosti, zdravstvenega varstva in izobraževanja v skupnosti, kakovost življenja (šport in kulturni dogodki), lokalne infrastrukture ipd. Sporočila o vsebinah, ki se nanašajo na **okolje**, pa morajo prikazovati načine, s pomočjo katerih podjetje varuje naravno okolje (varovanje energetskega in vodnih virov, zmanjševanje onesnaževanja vode in zraka, zmanjševanje uporabe nevarnih kemikalij ipd.) (Evropska komisija 2003).



Obstaja več **orodij** za obveščanje javnosti o družbeno odgovornem ravnanju. Izbira najboljšega načina je odvisna od tega, komu želi podjetje poročati, kakšne vire ima za to na voljo (strokovno znanje, finančna sredstva) in kaj želi sporočiti. Eno najbolj razširjenih in uveljavljenih oblik komuniciranja podjetja je **letno poročilo**. Prek njega podjetje poroča o vsem, kar je doseglo v preteklosti, kaj trenutno počne in kakšni so njegovi plani za prihodnost (Razpet in drugi 2003, 105–107). Informacije o družbeno odgovornem ravnanju so posredovane kot del letnega poročila podjetja ali kot samostojno poročilo, ki je namenjeno zgolj predstavitvi družbeno odgovornih praks podjetja (Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008). **Objava letnih poročil je po ZGD-1 javna.**

Nepogrešljivo orodje je tudi dobro zasnovano **spletno mesto podjetja**, ki vpliva na dojetje potrošnikov o kakovosti podjetja. Prek njega se lahko vsakdo seznanja z osnovnimi informacijami o podjetju – predstavitev dejavnosti podjetja, poslanstvo, vrednote, strukturiranost ipd. Na tem mestu podjetje tudi objavi svojo politiko družbeno odgovornega delovanja in seznanja širšo javnost z aktivnostmi na tem področju. Kot novost v zadnjem času podjetja ustanavljajo svoje **bloge**. Blogi so kronološko urejeni spletni dnevniki, v katerih posamezniki beležijo svoja mnenja o določeni temi. Podjetja so spoznala, da se z njimi lahko bolj približajo svojim potrošnikom in izboljšajo odnose z njimi, saj blogi omogočajo dvosmerno komunikacijo in preko izmenjave mnenj potrošnikov podjetju tudi prinašajo koristne informacije (Suhadloc v Valentinčič 2008, 49–51).

Pogoste so tudi **oznake na izdelku ali embalaži**. Z njimi podjetje širši javnosti poroča o načinu proizvodnje svojih izdelkov – katerim standardom ustreza določen izdelek, kje in kako je bil proizveden ter hkrati z napisi v stilu »odvrzite v koš« poziva potrošnika, da tudi sam deluje odgovorno in skrbi za okolje.

Obstaja še vrsto drugih orodij, ki jih na tem mestu zgolj omenjamo: obvestila za javnost, tematska srečanja zaposlenih, novinarska konferenca, tiskane publikacije, oglasi, ustno izročilo itd.

### **5.3 Poročanje o DOP**

»Poročanje je tista aktivnost, ki ponuja možnost neposrednega izkazovanja družbene odgovornosti in omogoča podjetju, da si zagotovi legitimnost za svoje delovanje. Pri tem je seveda pomembno, da podjetje poroča konsistentno in pošteno ter da predstavi realno sliko svojih aktivnosti« (Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008).

Podjetja se zavedajo visokih pričakovanj, ki jih danes gojijo deležniki o družbeno odgovornem ravnanju, in iščejo načine, kako kar najbolj pregledno obveščati zainteresirane deležnike o svojem družbeno odgovornem delovanju (Hawlina v Hrast in Mulej 2008). **Najpogosteje se to vrši tako, da podjetja poročajo o svojih družbeno odgovornih praksah preko svojih letnih, okoljskih ali socialnih poročil** (Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008). Tovrstno poročanje postaja vse bolj pomembno tako v globalnem kot v lokalnem okolju.

Številni avtorji<sup>56</sup> opredeljujejo tri načine poročanja podjetij o DOP:

- **obvezno** (v Sloveniji sta znotraj letnih poročil obvezni dve temi poročanja o DOP – okoljevarstveni vidik in razmere na delovnem mestu),
- **spodbujeno** (poročanje, ki je zahtevano s strani določene deležniške skupine),
- **prostovoljno razkritje** (raziskave so pokazale, da se od leta 2002 dalje vse več podjetij prostovoljno odloča za poročanje o DOP – največkrat poročajo o dobrodelnih dejanjih z namenom, da bi si dvignili ugled v očeh družbe) (Bartlett in Golob v Podnar in Jančič 2006, 17–18).

**Obvezno** poročanje zagovarjajo tisti, ki menijo, da bi morala država z zakonodajo regulirati področja in obseg poročanja. Deloma je ta praksa že uveljavljena (pri nas z ZGD-1). Druga navedena oblika poročanja, **spodbujena**, je v porastu. Gre za vse več neposrednih pritiskov na podjetja s strani deležnikov, ki od podjetij zahtevajo bodisi določene informacije bodisi dejanja. Najbolj pogosto praksa pa je še vedno **prostovoljno** poročanje. Podjetje mora v tem primeru poiskati soglasje med svojim zelenim načinom poročanja o DOP in pričakovanji s strani deležnikov. Svoje poročanje mora prilagoditi kontekstu in trenutni situaciji, pri čemer je podjetju lahko v pomoč aktivni dialog z deležniki.

Način poročanja je odvisen od mnogih faktorjev. Adams in Zutshi (v Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008) navajata tri kategorije, ki vplivajo na poročanje o DOP:

- značilnosti podjetja (npr. velikost, panoga, finančni rezultati, cena delnice ipd.)
- splošni dejavniki (npr. posebnosti delovanja podjetja, medijski pritiski, zanimanje in pritiski drugih deležnikov, ekonomski in kulturni kontekst)

---

<sup>56</sup> Woodward in drugi 1996; Van Der Laan 2004; Tilling 2001 v Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008.

- notranji dejavniki (npr. pripravljenost podjetja na dialog z deležniki, organiziranost poročanja).

Vsi ti dejavniki potencialno vplivajo na količino in vsebino poročanja o družbeni odgovornosti (Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008). Suggett (v Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008) pa predlaga, da naj bi podjetja izkazovala svojo družbeno odgovornost z oblikovanjem **trojnega poročila**, ki bi vsako leto razkrivalo rezultate na treh področjih poslovanja: finančno, okoljsko in družbeno (Suggett v Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008).

### 5.3.1 Poročanje o DOP v Sloveniji

Rezultati analize poročanja o DOP v Sloveniji iz leta 2008<sup>57</sup> kažejo, da se je tovrstno poročanje izrazito povečalo med leti 2001 in 2002 in še narašča, medtem ko je bilo pred tem obdobjem poročanje precej manj obsežno. Tudi analiza medijskega poročanja na temo DOP<sup>58</sup> nakazuje na to, da **teme družbene odgovornosti vse bolj prihajajo v ospredju javnega diskurza**. Še posebej se je povečala izpostavljenost okoljevarstvenih vprašanj (Črvek v Hrast in Mulej 2008). Podjetja največji del poročanja o DOP namenjajo zaposlenim, sledijo mu odnos do naravnega okolja in odnos do lokalne skupnosti (sponzorstva in donatorstva) (Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008). Zelo malo podjetja poročajo o svojem odnosu do kupcev in dobaviteljev.

In na kakšen način poročajo slovenska podjetja? Kernel in Marišič (2008) pravita, da preveč **enosmerno** in le **redko v samostojnih publikacijah** (le znotraj letnih poročil in ne v samostojnih okoljskih ali socialnih poročilih, svetla izjema so le nekatera večja podjetja v Sloveniji). Opazna je odsotnost poročanja o rabi internih kodeksov, okoljskih strategijah ali politiki rabe naravnih virov ter recikliranja. Podjetja prav tako premalo poročajo (ali pa sploh ne) o spoštovanju nacionalnih in mednarodnih standardov dela, o politiki nediskriminacije, usklajevanju dela in zasebnega življenja, enakih možnostih in pravici delavcev do sindikalnega združevanja (Žaucer Šefman 2006b). Tej nekonsistentnosti botruje dejstvo, da **ne obstaja model, ki bi predpisoval ali usmerjal podjetja, kako naj poročajo o družbeni odgovornosti**, zato so podjetja na to nepripravljena in pogosto ne vedo točno, kako bi se te naloge lotila (Golob in Valentinčič v Hrast in Mulej 2008).

---

57 Raziskavo z naslovom »Longitudinalna analiza poročanja o družbeni odgovornosti: primer izbranih slovenskih družb« sta izvedli Urša Golob in Nina Valentinčič na podlagi obravnave letnih in posebnih poročil o družbeni odgovornosti med izbranimi slovenskimi podjetji v obdobju med 1998 in 2006.

58 Urban Črvek je napravil analizo medijskega poročanja o temah, ki se dotikajo družbeno odgovornega ravnanja v slovenskem dnevniku Delo, v obdobju od leta 1997 do 2007.

## 6 ŠTUDIJA PRIMERA: IBM SLOVENIJA, D. O. O.

### 6.1 Predstavitev podjetja IBM

International Business Machines (IBM<sup>59</sup>) ali »Veliki modri«, kot ga tudi imenujejo, je globalno podjetje s sedežem v New Yorku, ki je že desetletja vodilno na področju poslovnega svetovanja, tehnoloških storitev, razvoja in proizvodnje najnaprednejših računalniških sistemov in programske opreme. Deluje v več kot 170-ih državah in zaposluje že skoraj 400.000 ljudi. Danes močna navzočnost informacijske tehnologije dramatično spreminja način poslovanja. IBM se tega zaveda in zato v odnosu do svojih strank nastopa kot inovativni partner. Veliko investicij namenja prav raziskavam in razvoju, kar se odraža tudi z vodilnim mestom po številu prijavljenih patentov na svetu (IBM č).

Na slovenskem trgu je IBM prisoten že več kot 70 let. Podjetje strokovno in uspešno deluje na področjih trženja celovitih računalniških rešitev, strojne in programske opreme, storitev na področju tehnične podpore, izobraževanja in svetovanja ter prenosa znanja in tehnologije. IBM Slovenija, d. o. o., (v nadaljevanju IBM Slovenija) trenutno redno zaposluje 220 ljudi<sup>60</sup>.

### 6.2 Vrednote IBM-a

Vrednote IBM-a so enake za vse njegove podružnice po svetu. Leta 2003 se je vodstvo IBM-a odločilo, da jih s pomočjo zaposlenih preoblikuje. Želeli so si, da bi nove vrednote odražale nekaj, s čimer se zaposleni dejansko lahko poistovetijo. Padla je odločitev: »Naj jih oblikujejo kar zaposleni sami.« V ta namen je bil vzpostavljen mednarodni blog imenovan »Values Jam«. K sodelovanju so povabili vse IBM-ove zaposlene po svetu, rezultat 72-urne razprave pa je bilo oblikovanje novih treh vrednot IBM-a:

- *Predanost poslovni uspešnosti vsakega klienta,*
- *Inovacije, ki štejejo – za IBM in svet,*
- *Zaupanje in osebna odgovornost v vseh razmerjih (IBM d).*

---

<sup>59</sup> Zgodovina družbe sega v 19. stoletje. Predhodnik podjetja IBM je bil registriran v državi New York 15. junija 1911 kot Computing-Tabulating-Recording co. (C-T-R). Leta 1924 je podjetje C-T-R prevzelo ime International Business Machines (IBM).

<sup>60</sup> Poizvedba na dan 29. april 2009.

### *IBM kot podjetje prihodnosti*

Leta 2008 je IBM izvedel globalno raziskavo z naslovom »Podjetje prihodnosti« (glej Prilogo C). Analize intervjujev z več kot 1000 predsedniki uprav in generalnimi direktorji podjetij po vsem svetu so pokazale pet značilnosti podjetja prihodnosti, za izpolnjevanje katerih si prizadeva tudi IBM sam. Ena teh značilnosti zajema tudi družbeno odgovornosti podjetja (IBM f; Bezjak 2008). Podjetje prihodnosti je:

- **lačno sprememb:** sposobno se je hitro in uspešno spreminjati, namesto odzivanja na trende le-te oblikuje in usmerja,
- **bolj inovativno kot to pričakujejo potrošniki:** razmah uporabe interneta vpliva na boljše informiranost potrošnikov, potrošnika (ang. consumer) zamenjuje »prosumer«, aktivni sooblikovalec izdelka ali storitve. Podjetje prihodnosti vzpostavlja stike s temi novodobnimi potrošniki in načrtno vlaga v internetno prodajo.
- **globalno integrirano:** povezovanje znanj in virov v eno samo globalno mrežo, kar pomeni začetek dobe inovacij ter sodelovanja poslovnih podjetij, skupnosti in posameznikov,
- **nenehno na prelomnici:** podjetje si prizadeva ustvarjati vedno nove inovativne modele poslovanja, s čimer potrjuje, da stopa po pravi poti do globalne integracije,
- **pristno, ne le velikodušno:** podjetje prihodnosti se zaveda strateškega pomena družbene odgovornosti in jo vidi kot priložnost za poslovno rast (IBM f; Bezjak 2008).

### **6.3 IBM in družbena odgovornost v globalnem merilu**

**IBM je v svetovnem merilu med vodilnimi podjetji na področju družbene odgovornosti.** Za IBM je družbena odgovornost poslovna nuja, ki je vgrajena v vrednote in delovanje korporacije, kar podjetju že od samega začetka delovanja zagotavlja uspešno poslovanje in razvoj. *»IBM je podjetje, ki je že pred prvo svetovno vojno organiziralo družinske piknike in eno izmed prvih podjetij, ki je uvedlo enako plačilo za ženske in moške strokovnjake. V tem duhu deluje tudi danes«* povzema Roman Koritnik, generalni direktor IBM Slovenija (glej tudi Priloga B) (Mrak 2008). Revija Corporate Responsibility Officer Magazine je IBM uvrstila na šesto mesto med sto najbolj družbeno odgovornih korporacij na svetu, organizacija TRUSTe pa je IBM postavila na tretje mesto med podjetji, ki najbolj spoštujejo zasebnost.

Da je področje družbene odgovornosti za IBM resnično pomembno, dokazuje tudi dejstvo, da IBM vsako leto poleg globalnega letnega poročila izda tudi **samostojno poročilo o družbeni odgovornosti** (Subotič 2008). Zadnje poročilo je iz leta 2008 in podrobno razčlenjuje, kako si IBM prizadeva za družbeno odgovorno delovanje na naslednjih področjih:

- **zaposleni** – Prvi mož IBM-a Sam Palmisano je nekoč dejal: »Najdragocenejši IBM-ov izum je IBM-ovec« (Dnevnik 2009). IBM kot globalno integrirano podjetje »opremlja« svoje zaposlene z znanjem za uspeh (IBM 2008), jih vključuje v delovanje podjetja in jim ponuja širok spekter raznovrstnih izobraževanj, s katerimi zaposleni gradijo svoj osebni in profesionalni razvoj (Mediade);
- **skupnost** – IBM si prizadeva, da bi s pomočjo svojega usposobljenega kadra in razvojem tehnologij pripomogel k reševanju družbenih izzivov v globalni in lokalni skupnosti (IBM 2008);
- **okolje** – v okviru družbene odgovornosti si IBM še posebej prizadeva za okoljevarstvo. Teži k zmanjšanju vpliva svojih dejavnosti, izdelkov in rešitev na okolje in k pospeševanju okoljske odgovornosti v dobavni verigi (IBM 2008). Je edino podjetje, ki je prejelo že dve nagradi za program Climate Leaders, ki ga podeljuje Ameriška vladna agencija za varovanje okolja;
- **dobavna veriga** – podoben pristop do družbene odgovornosti, kot ga ima sam IBM, pričakuje tudi od svojih dobaviteljev in poslovnih partnerjev. IBM zato spodbuja in nagrajuje družbeno odgovornost ter v ta namen od leta 2008 dalje podeljuje nagrado za družbeno odgovornost svojim poslovnim partnerjem, imenovano »PartnerWorld Beacon Award for Corporate Citizenship«. Nagrada je namenjena poslovnemu partnerju, ki bo razvil in implementiral najboljšo informacijsko rešitev za podporo družbeno odgovornemu ravnanju na področju varstva okolja, družbenega angažiranja, ravnanja s človeškimi viri ali odgovornih preskrbovalnih verig (The Corporate Social Responsibility Newswire);
- **inovativne rešitve** – investicije za razvoj zelenih tehnologij, svetovanje strankam, kako lahko zmanjšajo svoje vplive na okolje, usmerjenost v sodelovanje in razvoj inovativnih rešitev, ki bodo pomagale reševati svetovne družbene, gospodarske in okoljske izzive (IBM 2008);

- **celovito upravljanje** – ustvarjanje »globalnega državljanstva«, skrb za etiko in poštenost, upravljanje, shranjevanje in prenašanje podatkov ob hkratni skrbi za varovanje osebnih ter poslovnih podatkov (IBM 2008).

#### *Moder planet (Smart Planet)*

Letos je IBM predstavil svojo najnovejšo globalno iniciativo imenovano **Moder planet**, ki v sebi nosi veliko družbeno noto. Moder planet je IBM-ova pobuda, ki predstavlja priložnost za modrejše reševanje izzivov današnjega sveta. Gre za IBM-ov odgovor na današnje razmere v svetu – finančna nestabilnost, prometna preobremenjenost, neučinkovita veriga oskrbovanja, zastareli sistemi v zdravstvu, zmanjševanje zalog pitne vode itd. IBM je prepričan, da nas morajo omenjena dejstva vzpodbuditi k razmišljanju in spremembi našega ravnanja (IBM e). Moder planet se dotika najrazličnejših področij družbeno odgovornega ravnanja, zato predstavlja **okvir, znotraj katerega lahko umestimo vse družbeno odgovorne aktivnosti, za katere se IBM zavzema in jih tudi izvaja**. Moder planet podpira IBM-ov koncept inovativnega podjetja, ki verjame, da so vsak posameznik, organizacija ali skupnost družbeno odgovorni in da vsak izmed nas lahko prispeva k modrejšemu planetu.

#### **6.4 Družbena odgovornost v IBM Slovenija, d. o. o.**

**IBM Slovenija s svojim delovanjem sledi globalni politiki IBM-a na področju družbene odgovornosti.** Globalne iniciative najprej prilagodi lokalnemu okolju in nato z njimi seznanijo zaposlene in širšo slovensko javnost. IBM-ovo pobudo Moder planet je IBM Slovenija slovenski javnosti prvič predstavil na letošnjem IBM forumu v začetku aprila. Zakaj, pojasnjuje Roman Koritnik, generalni direktor IBM Slovenija: »To so časi, ko si ves svet obupno želi sprememb. IBM začenja moder pogovor s svetom, ker je prepričan, da je čas za spremembe na bolje« in še dodaja, da »biti moder pomeni videti priložnost« (Mrak 2008).

Vrednote IBM-a poudarjajo odgovornost vsakega IBM-ovca, kar pomeni, da je vsak posameznik znotraj IBM Slovenija odgovoren za izvajanje družbene odgovornosti. Ključnega pomena je tudi podpora vodstva IBM Slovenija, ki k družbeni odgovornosti pristopa strateško in tako utrjuje njeno pomembnost v percepciji svojih deležnikov. Vlogo pobudnika, organizatorja in informatorja o družbeno odgovornem delovanju pa imata dva oddelka, in sicer **oddelek za odnose z javnostmi** in **kadrovska služba** (Subotič 2009b). Oddelek za odnose z javnostmi deluje kot samostojna organizacijska enota in je neposredno podrejena najvišjemu vodstvu. Tuja in slovenska praksa je pokazala, da »takšno umestitev najdemo v

večini dobrih slovenskih podjetij« in da je kot taka tudi najboljša (Ašanin Gole v Gruban in drugi 1998, 52). Delo obeh oddelkov se na področju družbene odgovornosti **prepleta**, od posamezne aktivnosti pa je odvisna delitev vlog med njima. Vse aktivnosti so vnaprej usklajene z vodstvom. V nadaljevanju navajamo nekatere družbeno odgovorne aktivnosti IBM Slovenija.

#### **6.4.1 IBM Slovenija, d. o. o. in notranja dimenzija DOP**

##### *Think Place*

Think Place je eno najstarejših IBM-ovih globalnih »wiki<sup>61</sup>« orodij. Namenjeno je vsem IBM-ovim zaposlenim. Vsak zaposleni lahko na portalu zapiše svoj predlog oz. idejo, te se nato ovrednostijo (za to skrbi posebna skupina strokovnjakov), najboljše pa so tudi nagrajene. Če se odločijo, da bodo neko idejo implementirali, ima vsak IBM-ovec možnost, da se javi v ekipo, ki sodeluje pri tej implementaciji. Roman Koritnik, generalni direktor IBM Slovenija: »Na ta način se je razvilo že ogromno inovacij, med drugim tudi takih, ki bi lahko v prihodnjih letih spremenile način dela, življenja in preživljanja prostega časa ljudi« (Mrak 2009). IBM si prizadeva, da kar najbolj spodbuja inovativnost svojih zaposlenih in Think Place je orodje, ki je kot nalašč za to.

##### *Možgansko viharjenje idej (Innovation Jam)*

Leta 2007 so v IBM-u organizirali prvo *Možgansko viharjenje idej* ali *Innovation Jam*<sup>62</sup>. Gre za IBM-ovo inovativno globalno komunikacijo, s katero IBM išče dobre poslovne ideje po načelu z različnimi idejami do boljših rezultatov (Dnevnik 2007). Zbiranje zamisli je potekalo 72 ur, sodelovali so lahko tako zaposleni kot tudi stranke, dobavitelji, člani univerz, družinski člani zaposlenih itn<sup>63</sup>. Innovation Jam briše meje podjetja in se ravno v tem razlikuje od Think Place-s (ta je samo za zaposlene). Drugi Innovation Jam so izvedli v oktobru 2008, po objavi že omenjene študije o »podjetju prihodnosti« Skozi tridnevno globalno možgansko viharjenje idej so poiskali odgovore na to, kako vizijo podjetja prihodnosti preko globalnega

---

<sup>61</sup> Wiki je računalniški program, ki dovoljuje uporabnikom, da z lahkoto ustvarjajo, urejajo in povezujejo internetne strani. Wikije se uporablja za ustvarjanje sodelovalnih internetnih strani, za zajemanje in delitev znanja v organizacijah in za ustvarjanje internetnih strani za graditev skupnosti. Najbolj znan wiki je Wikipedija – prosta enciklopedija (Edusatis Wiki).

<sup>62</sup> Spomnimo se, da je IBM že leta 2003 s podobnim skupinskim sodelovanjem oblikoval svoje vrednote (Values Jam).

<sup>63</sup> Odzvalo se je več kot 150.000 ljudi iz 104 držav, predlaganih pa je bilo več kot 46.000 idej. Generalni direktor IBM-a Samuel J. Palmisano je ob koncu Innovation Jam-a naznanil, da bo IBM v prihodnjih dveh letih investiral 100 milijonov dolarjev za izvedbo desetih najboljših poslovnih idej tega do tedaj največjega skupinskega inoviranja.



sodelovanja, družbene angažiranosti in inovativne usmerjenosti prenesti v realnost (IBM c; IBM f).

#### *IBM-ov program raznolikosti (Diversity program)*

IBM spodbuja različnost, saj meni, da se ravno v njej skriva bogastvo. IBM je v svetovnem merilu eno izmed prvih podjetij, ki je uvedlo enako plačilo za ženske in moške strokovnjake. IBM je že leta 1899 zaposlil prvo žensko in temnopolte delavce ter v začetku prejšnjega stoletja tudi prvega invalida. IBM omogoča, da znotraj korporacije organizirano delujejo najrazličnejše skupine, ki so v družbi pogosto diskriminirane (invalidi, homoseksualci, ženske na vodilnih položajih itd.) (Subotič 2008). Tudi IBM Slovenija sodeluje in soustvarja v omenjenem programu.

#### *IBM-ove poslovne smernice ravnanja (Business conduct guidelines)*

IBM-ove poslovne smernice ravnanja so IBM-ov interni kodeks poslovne etike (IBM a). Opredeľjujejo, kako naj se zaposleni obnašajo, da bodo delovali v skladu z zakoni in dobrimi etičnimi praksami ter hkrati odražajo osebno odgovornost vsakega IBM-ovca za izvajanje le-teh. Vsako novo zaposleni se ob prihodu na delovno mesto seznanijo s smernicami obnašanja, ki veljajo v IBM-u ter z vrednotami podjetja (Mrak 2008). IBM je mnenja, da je potreba po takšnih smernicah vse večja, zato jih redno dopolnjuje in spreminja (IBM a).

#### *Družini prijazno podjetje*

IBM Slovenija je od leta 2007 dalje nosilec osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje. Na globalnem nivoju velja IBM za enega delavcu najbolj prijaznih zaposlovalcev in ima razvite številne programe in aktivnosti, usmerjene v zadovoljstvo zaposlenih. Vseh teh rešitev v Sloveniji še ni vpeljanih, a so se v IBM Slovenija že pred certifikacijo »trudili poslovati na način, ki je karseda prijazen do naših zaposlenih in njihovih družin« in pridobljeni certifikat je le dokaz, da so na pravi poti (Subotič 2008). Certifikat ima IBM zdaj že tretje leto in ga bodo v kratkem nadgradili.

Kaj torej IBM omogoča zaposlenim? Veliko. In vse to pod skupnim imenovalcem ustvarjati zdravo, varno in ustvarjalno delovno okolje za zaposlene, ki so njegovo največje bogastvo. V okviru interne politike do zaposlenih, ki sovpada tudi s kriteriji in predlaganimi ukrepi s strani osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje, svojim zaposlenim nudi:

- **fleksibilen delovni čas:** v podjetju velja fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda, ki je formalno opredeljen za vse zaposlene, seveda z možnostjo

odstopanja. IBM Slovenija v ospredje postavlja »zaupanje in doseganje delovnih rezultatov, ne pa formalno evidentiranje prihodov in odhodov« (Subotič 2008);

- **delo od doma:** IBM Slovenija je bilo prvo podjetje v Sloveniji, ki je v sodelovanju z Inšpektoratom Republike Slovenija za delo formaliziralo delo od doma (Mrak 2008). Program IBM-ovega dela od doma je v porastu (tudi v IBM Slovenija), na globalni ravni pa IBM z njim prihrani več deset milijonov dolarjev;
- **obveščanje zaposlenih:** IBM Slovenija daje poudarek na aktivno obveščanje zaposlenih – od najbolj razširjenega obveščanja preko elektronske pošte ter oglasnih desk do rednih četrtletnih srečanj vseh zaposlenih, politike »odprtih vrat« vodstva, pismo generalnega direktorja na zaposlene itd.;
- **ukrepe za varovanje zdravja in varstvo pri delu:** brezplačno cepljenje proti gripi, kot novost pa tudi šola varne vožnje za vse uporabnike službenih avtomobilov;
- **ukrepe, povezane z otroci zaposlenih:** a) »dan odprtih vrat« - z namenom, da se otrokom zaposlenih približa IBM, le-ti vsak konec leta v službi obiščejo svoje starše, v času poletnih počitnic pa se organizirajo tudi otroške delavnice, b) »otroški časovni bonus« - starši šoloobveznih otrok od prvega do četrtega razreda osnovne šole lahko koristijo dodaten dan dopusta na prvi šolski dan, c) interni bolniški list za 3 dnevno bolniško odsotnost, pri kateri zaposlenemu ni potrebno zdravniško dokazilo, d) dva dodatna dneva dopusta za starše otrok starih do sedem let (Subotič 2008);
- **IBM klub:** IBM Slovenija spodbuja zdrav način življenja in druženje zaposlenih tudi izven delovnega okolja. V ta namen zaposlenim sofinancira nekatere športne aktivnosti (fitnes, tenis, plavanje itn.) in vsaj enkrat letno organizira srečanje vseh zaposlenih;
- **IBM klub mamic:** mamice, zaposlene v IBM Slovenija, so se združile v Klub mamic. Na tematskih srečanjih si izmenjujejo izkušnje in iščejo odgovore na vprašanja, s katerimi se pogosto soočajo ob usklajevanju poslovnega in zasebnega življenja (Subotič 2009b).

### *Zlata nit*

IBM Slovenija je bil eden izmed sedmih finalistov izbora zaposlovalca leta 2008 »Zlata nit« v kategoriji srednje velikih podjetji (Dnevnik). S tem je dokazal, da sodi v elitno družčino najboljših zaposlovalcev v Sloveniji. Roman Koritnik, generalni direktor IBM Slovenija, je v

intervjuju za zbornik »Zlat nit 2008« dejal, da je IBM Slovenija mamljivo podjetje za iskalce zaposlitev, ker »ima izredno urejen sistem, ki posamezniku ponuja ogromno možnosti za osebnostni in strokovni razvoj ter dostop do najnovejših znanj in tehnologij« (Mrak 2008).

#### 6.4.2 IBM Slovenija, d. o. o. in zunanja dimenzija DOP

##### *Moder planet*

Slika 6.1: Krovna ikona IBM-ove iniciative Moder planet



IBM pravi takole:

*V zadnjih nekaj letih so naši pogledi uprti v očitne globalne klimatske spremembe, iščemo odgovore na okoljevarstvena vprašanja in se soočamo z geopolitično problematiko, katere srž je energija. Globalizacija je bolj kot kdajkoli prej trge povezala in naredila soodvisne, kar nas na vsakem koraku opominjajo, da smo vsi zelo povezani – tako gospodarsko, tehnološko kot tudi socialno (IBM e).*

In nadalje opozarja, da prav ta povezanost prinaša potencial, ki ga ne gre zanemariti - možnost, da izzive sodobnega sveta rešujemo modro. V ta namen je nastal Moder Planet, pobuda, ki je nastala iz Think Place-a, iz dobrih idej. Obsega vrsto ključnih področij, denimo modrejše zdravstvo, bančništvo, prehrano, upravljanje z energijo, promet, finance. IBM je mnenja, da bomo morali v prihodnje vsi, tako posamezniki kot organizacije ter skupnost, delovati veliko bolj modro in učinkovito (IBM d). Ker pa so dejanja vredna več od praznih besed, se v IBM-u trudijo, da s svojimi modrimi dejanji prepričajo tudi druga podjetja, da mu sledijo. V prilogi Č je članek na temo IBM-ovih rešitev na področju zdravstva (Varga 2009), v prilogi D pa na temo modrega upravljanja z energijo (Sušnik 2009).

##### *Zeleni IT (Green IT)*

Leta 2007 je IBM oznanil projekt Veliki zeleni (ang. Big Green). S to okoljevarstveno iniciativo se je IBM zavezal, da bo v prihodnje letno namenil milijardo dolarjev za povečanje učinkovite rabe energije v IT centrih. Od takrat dalje znotraj IBM-a v ta namen deluje

posebna skupina »zelenih« strokovnjakov, ki raziskujejo, kako zmanjšati porabo električne energije v lastnih IT centrih ter pri strankah in s tem zmanjšati tudi stroške poslovanja<sup>64</sup>. Z Zelenim IT-jem je IBM pokazal resnično dolgoročno skrb za okolje, saj verjame, da energetska učinkovitost pozitivno vpliva na dobičkonosnost in inovativnost podjetij (IBM b). »Veliki modri« torej postaja »Veliki zeleni«.

### *Donacije*

IBM Slovenija sledi IBM-ovemu strukturiranemu korporativnemu procesu doniranja, ki natančno predpisuje, v katere namene podjetje sme donirati in v katere ne. IBM je usmerjen v doniranje neprofitnim organizacijam, šolam, univerzam, otrokom, hendikepiranim ipd. V IBM Slovenija se je v preteklih letih zvrstilo kar nekaj donacij, med drugim za: a) aparat CT (Klinični Center), b) pomoč otrokom iz socialno ogroženih družin (Varna Hiša), c) mlade glasbene talente, č) otrokom, obolelim za disleksijo (društvo Bravo) ter d) nakup prilagojenega vozila za otroke s cerebralno paralizo (Subotič 2009b).

Aprila 2009 je IBM Slovenija podprl tudi taborniško prireditev imenovano »Taborniški feštival« in s tem pokazal, da si prizadeva za kakovostno preživljanje prostega časa otrok in mladih ter pri tem tudi intenzivno sodeluje (Subotič 2009a).

### *Certifikati*

IBM Slovenija je nosilec certifikata za sisteme vodenja kakovosti (ISO 9001). V prihodnje se bo najverjetneje pojavila tudi potreba po certifikatu ISO 14000, predvsem zaradi poslovanja s strankami iz javnega sektorja in s tem povezanih »zelenih javnih naročil«.

### *Razgradnja opreme*

Ker imajo stranke pri IBM Slovenija možnost najema opreme, in ne samo nakupa, je IBM velikokrat odgovoren za pravilno uničenje zastarele oz. neuporabne IT opreme. Vsaka taka oprema zato iz Slovenije potuje v Nemčijo, kjer jo ekipa strokovnjakov v posebnem IBM-ovem centru uniči na okolju prijazen način.

---

<sup>64</sup> V Sloveniji Turboinštitut, eden izmed vodilnih neodvisnih svetovnih inštitutov za hidroenergetsko tehnologijo, uporablja IBM-ov superračunalnik LSC Adria. Z njim je Turboinštitut dosegel zavidljivo natančnost rezultatov računalniške simulacije, nove poslovne priložnosti ter najmanjšo možno porabo energije, kar predstavlja močan ekološko-družbeno odgovornem kriterij (STA 2008).

## *Sodelovanje z univerzami*

Da je to področje za IBM Slovenija zelo pomembno, priča podatek, da ima podjetje posebej v ta namen zaposlenega strokovnjaka. IBM sodeluje s tremi slovenskimi univerzami (Univerza v Ljubljani, Mariboru in Kopru), vizija tega sodelovanja pa je predstaviti IBM študentom in profesorjem kot povezavo med univerzo in gospodarstvom. IBM v sklopu tega programa vrši prenos znanja in izkušenj na študente, IBM-ovi strokovnjaki jim pomagajo pri izvajanju primerov iz prakse z dejanskimi naročniki, nudijo mentorstva za seminarska dela in izvajanje prakse v IBM-u, omogočajo izvajanje vaj z uporabo IBM-ove tehnologije ipd. Eden izmed ciljev teh IBM-ovih prizadevanj je tudi nabor kakovostnega kadra med študenti (Grum 2009).

### **6.5 IBM Slovenija, d. o. o. in poročanje o DOP**

Za ustrezno poročanje o DOP pri IBM Slovenija skrbi oddelek za odnose z javnostmi<sup>65</sup>. O tovrstnih dejavnostih z **internim** komuniciranjem obvešča zaposlene, najpogosteje preko elektronskih obvestil, ki jih prejmejo vsi zaposleni, oglasnih desk ali četrtletnih srečanj zaposlenih. Oddelek za odnose z javnostmi poskrbi tudi za objave oz. poročila o dejavnostih na globalnem IBM-ovem intranetu. **Eksterno** je bilo na temo družbene odgovornosti objavljenih kar nekaj intervjujev in člankov v večjih slovenskih časopisih (Finance, Delo, Dnevnik) ter nekaterih njihovih prilogah (Monitor, IKT Informator). Prav tako zabeležimo številne objave na temo DOP v IBM Slovenija v povezavi s certifikatom Družini prijazno podjetje in udeležbi podjetja na natečaju Zlata Nit.

IBM Slovenija skrbi tudi za ažurno objavo novic na svoji spletni strani (med njimi najdemo tudi te, ki se vsebinsko nanašajo na družbeno odgovornost) in pošiljanje »Modrih novic« v obliki elektronskega sporočila na določene naslovnike, preko katerih IBM Slovenija seznanja širšo javnost (stranke, poslovne partnerje, medije ipd.) z novostmi v IBM-u, dogodki in dosežki – tudi na področju družbene odgovornosti (donacije, Moder Planet) (Subotič 2009b).

---

<sup>65</sup> Med njegove naloge prištevamo: a) interno ter eksterno komuniciranje IBM-ove globalne in lokalne strategije, b) svetovanje menedžerjem o integraciji krovnih korporacijskih tem v specifična področja poslovanja (npr. Moder planet), c) spodbujanje in komuniciranje primerov dobre prakse in številne druge.

## 7 SKLEP

»Ustvari dobiček. Spoštuj zakon. Bodi etičen. Bodi dober državljan.«

(Carroll 1999, 37)

Številne družbene in okoljske spremembe, od spremembe vrednot in potrebe po etičnem delovanju podjetij do pojava ekološko osveščenih potrošnikov, se odražajo tudi v poslovnem svetu. Povzročile so, da se je družba začela bolj posvečati »čutu za skupnost, notranjo etiko in pravičnosti, ki naj bi veljale za vse ljudi na svetu« (Golob 2006, 1). Zaupanje v podjetja v zadnjih letih močno pada, zato se le-ta zavedajo, da je njihov poslovni uspeh vse bolj odvisen tudi od številnih »neotipljivih« dejavnikov in ne samo tistih finančnih. Taka dejavnika sta družbena odgovornost in trajnostni razvoj.

DOP je zavezanost podjetja, da se bo obnašalo etično in prispevalo h gospodarskemu razvoju, obenem pa izboljševalo kakovost življenja zaposlenih in njihovih družin kot tudi lokalne skupnosti in širše družbe (Mladič 2009, 29). Tóth (2008) pravi, da dandanes le redki ne priznavajo pomena družbene odgovornosti ter da **njen pomen v poslovnem svetu narašča**. Posebej močno navezo z DOP imata etika in okoljevarstvo. Sodobni potrošnik je vsakodnevno priča zgodbam o neetičnem poslovanju in izkoriščanju delovne sile, zato postaja vse bolj zahteven in mu nikakor ni vseeno, če so izdelek za zelo majhno plačilo (ali celo zastonj) naredile otroške roke ali če je sestavljen iz zdravju škodljivih sestavin (Kurent v Hrast in drugi 2006). DOP narašča tudi z vse bolj prisotnim zavedanjem, kako zelo je gospodarski razvoj uničil naš planet (Mladič 2009, 29). Množijo se medijske objave na temo onesnaževanja okolja in dokumentarne oddaje o zaskrbljujočih vplivih klimatskih sprememb ter izumiranju živalskih vrst zaradi nasilnega človekovega posega v okolje. Zbujajo se tudi mnenjski voditelji – kdo ne pozna dela »Neprijetna resnica« nekdanjega ameriškega podpredsednika Al Gora? Družbeno odgovorno delovanje postaja **imperativ poslovanja**, kritična vloga deležnikov pa podjetja le še bolj spodbuja k tovrstnemu ravnanju.

Za podjetja je dolgoročno poslovno koristen in učinkovit le načrtovan pristop k družbeni odgovornosti. Ne zadošča namreč, da podjetje zgolj priložnostno sponzorira določene projekte znotraj lokalne skupnosti ali izvrši izplačilo posebnih nagrad zaposlenim. Program

družbene odgovornosti je potrebno zastaviti **dolgoročno** in **strateško**, na podlagi ugotovljenih potreb, pričakovanj, zahtev in značilnosti poslovnega okolja podjetja. To pa je mogoče le tako, da podjetje DOP ukorenini v svoje vrednote in poslanstvo, s čimer se že v svojih osnovah zaveže, da bo družbeno odgovorno. Zaradi tega se z DOP lažje poistovetijo tako vodstvo kot zaposleni, v očeh širše javnosti pa to odraža nek celovit odnos podjetja do družbe. Na podlagi zapisanega potrjujemo prvo hipotezo.

Pomembno je, da podjetja na DOP ne gledajo kot na »kozmetični dodatek brez prave poslovne vrednosti« (Žaucer Šefman v Postružnik in Zagrajšek Toure 2006b, 57) ali strošek, temveč kot na dolgoročno investicijo, ki se podjetju bogato obrestuje. Ker pa je dojemanje družbene odgovornosti še v prehodnem obdobju in vsa podjetja še ne razmišljajo na ta način, predstavlja DOP tudi pomembno **konkurenčno prednost**. Ob tem podjetje ne sme pozabiti na komuniciranje DOP, saj to prispeva k izgrajevanju njegovega ugleda in vpliva na percepcijo posameznikov o podjetju ter njegovem družbeno odgovornem delovanju (Golob 2006, 3).

Po mnenju EU DOP pomembno prispeva k uresničevanju ciljev, ki si jih je EU zastavila z lizbonsko strategijo, tj. izboljšati konkurenčnost, doseči odličnost in ustvariti trajnostno družbo (Štebih 2009). V Sloveniji se pojem DOP vidneje pojavlja od leta 2001 dalje. Do takrat so bila podjetja, ki so družbeno odgovornost »vključevala v svojo poslovno prakso in jo kot takšno tudi prepoznavala, redka« (Štebih 2009). Vlada Republike Slovenije sledi lizbonski strategiji in v njenem okviru poudarja družbeno odgovornost kot eno izmed svojih prednostnih nalog. Prav nič manj pozornosti pa DOP ne posvečajo slovenske nevladne organizacije – celo nasprotno. V zadnjih desetih letih je bilo v Sloveniji ustanovljenih kar nekaj društev, ki si prizadevajo za promocijo družbene odgovornosti pri nas, organizirajo konference na temo DOP in si še posebej prizadevajo za razvoj DOP v malih in srednje velikih podjetjih, ki so pri nas najštevilčnejša in ustvarjajo največ delovnih mest. Vse več podjetij pri nas tudi poroča o DOP, čeprav Žaucer Šefman (v Postružnik in Karidida 2006b, 58) opozarja, da gre v tem primeru bolj za vnemo po »biti viden, biti slišan«, kot pa za resnično željo po družbeno odgovornem ravnanju. Slovenska podjetja imajo na tem mestu še veliko možnosti za izboljšavo (npr. poskrbeti za dvosmerno komunikacijo z deležniki, oblikovati posebna poročila za družbeno odgovornost ipd).

Trenutno v EU (pa tudi po svetu) prevladuje opredelitev DOP kot **prostovoljne prakse podjetja**, kar pomeni, da se podjetje samostojno odloča kako, do katere mere in če sploh bo delovalo družbeno odgovorno. Na to opozarja tudi Golob (2006, 4), ki pravi, da kljub aktivnemu preučevanju DOP v zadnjem desetletju ta pojem »še vedno nima izoblikovanih temeljnih izhodišč«. Prostovoljni koncept namreč predpostavlja določeno zaupanje v podjetje, ki pa je v očeh javnosti na veliki preizkušnji po škandalih tipa Enron. Tovrstna opredelitev pa prinaša še eno neizogibno posledico, tj. da **ne obstaja noben zavezujoč pravni dokument**, ki bi določal, kaj je tisto pravo, »obvezno« družbeno odgovorno delovanje, ki naj bi ga izvajali vsi gospodarski subjekti na trgu<sup>66</sup>. Obstajajo zgolj priporočila, smernice, kodeksi ravnanja in poslovni standardi. Vlada Republike Slovenije sicer delno spodbuja DOP skozi instrumente fiskalne politike (npr. nižja obdavčitev za podjetja, ki vlagajo v »zelene« tehnologije), okoljevarstvene predpise in predpise o varstvu potrošnikov, spodbuja sodelovanje delavcev na dobičku podjetja ipd., jasen pravni okvir za DOP pa ne obstaja. Na podlagi zapisanega delno potrjujemo, delno ovržemo drugo hipotezo.

Dilema, ki se ob tem poraja je, ali torej koncept DOP sploh lahko umestimo v pravo. Carrollova (1999, 33) definicija sicer predpostavlja, da je minimalno spoštovanje zakonodajnih predpisov že družbeno odgovorno delovanje. Gledano z drugega vidika pa je dejstvo, da je spoštovanje zakona nekaj, kar so podjetja dolžna početi in da se vsaka kršitev zakona avtomatsko smatra za družbeno neodgovorno delovanje. Ne moremo pa trditi obratno - da je vsako delovanje, ki je v skladu z zakonom, že družbeno odgovorno. Iz tega sledi, da je **DOP nadstandard pravnim zahtevam** in da ga lahko vidimo kot ideal, h kateremu naj stremi zakonodajalec.

IBM je korporacija z visokimi etičnimi merili, razvitim sistemom vrednot in občutkom za družbeno odgovornost (IBM 2009d). Ena izmed njegovih vrednot se glasi: »Zaupanje in osebna odgovornost v vseh razmerjih.« To pomeni, da si IBM prizadeva biti družbeno odgovoren partner v odnosu do svojih deležnikov. Na globalni ravni IBM poroča o DOP v posebnem poročilu za družbeno odgovornost, kar nakazuje na strukturirano politiko poročanja

---

<sup>66</sup> Žaucer Šefman (2006a) pravi, da je to tudi eden izmed razlogov, da se za DOP odloča manj podjetij, kot bi se jih sicer, saj »...dokler ni zakona, ki bi nas z jasnimi pravili igre zavezoval k etičnemu poslovanju... tega podjetja pač ne bodo počela«.



o DOP. S svojo iniciativo Moder planet IBM začnja moder pogovor s svetom, ker meni, da je čas za spremembe na bolje. Prizadeva si za boljši planet in predpostavlja, da lahko veliko naredimo za porast družbene odgovornosti v naši družbi že sami kot ozaveščeni potrošniki. IBM Slovenija uspešno lokalizira globalne iniciative in z njimi seznanja širšo slovensko javnost. Vpetost družbene odgovornosti v vrednote podjetja, skrb za zaposlene, ekipa strokovnjakov, ki skrbi za globalno širjenje IBM-ove vizije boljšega in odgovornejšega sveta, okoljevarstvo (Zeleni IT, modre IBM-ove rešitve), strukturiran pristop k poročanju DOP itn. – vse to dokazuje, da IBM strateško načrtuje svojo družbeno odgovorno delovanje in tako prispeva k dolgoročni skrbi za svoje deležnike. S tem potrjujemo tretjo hipotezo.

Povzetek ugotovitev, ob katerih smo prišli v diplomskem delu, vodi v sklep, da je **DOP komponenta trajnostnega razvoja, ki ima edukativno vlogo v odnosu do svojih deležnikov in katere pomen v poslovnem svetu narašča**. DOP je danes nujnega pomena, ker ne moremo na dolgi rok poslovati tako to kot trenutno počnemo – netrajnostno. Potreb današnje in prihodnjih generacij namreč ne bo možno zadovoljiti brez spoštovanja naravnega sistema in družbenih vrednot (Radio Televizija Slovenija 2008). Pri tem imajo podjetja pomembno vlogo, saj s svojim nastopanjem na trgu lahko prispevajo k uravnoteženi družbi in služijo za zgled drugim. A ne gre samo za podjetja – družbena odgovornost je stvar vsakega posameznika. Vsak izmed nas lahko s svojimi dejanji pripomore k bolj odgovorni družbi, saj je DOP nenazadnje tudi »pot do celovitejšega vedenja ljudi« (Mulej 2009, 30).

## 8 LITERATURA

1. Adecco. Dostopno prek: <http://www.adecco.si/>. (1. marec 2009).
2. Bartlett, Jennifer in Urša Golob. 2006. CSR reporting in Australia and Slovenia: A comparative study V *Contemporary issues in corporate and marketing communications; towards a socially responsible future*, ur. Klemen Podnar in Zlatko Jančič, 16 –25. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Bašić Hrvatin, Sandra. 2007. Moč brez odgovornosti ali odgovornost brez moči? V *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2007. Vloga menadžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah: zbornik prispevkov*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Jožica Knez-Reidl. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronsko gradivo.
4. Bezjak, Maja. 2008. Izziv: Podjetje prihodnosti. *Poslovna dinamika*, 22-23 (december)
5. Blowfield, Michael in Alan Murray. 2008. *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University Press Inc.
6. Corporate social responsibility. *AA 1000 - A standard for ethical performance*. Dostopno prek: <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/AA1000.html> (1. marec 2009).
7. CSR Europe. a. *A European Roadmap for Businesses: Towards a Sustainable and Competitive Enterprise*. Dostopno prek: <http://www.csreurope.org/pages/en/roadmap.html> (8. februar 2009).
8. CSR Europe. b. *About us*. Dostopno prek: [http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html) (8. februar 2009).
9. Červek, Urban. 2008. Mediji kot ogledalo družbenega odnosa do vprašanj varstva okolja in narave V *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov.*, ur. Anita Hrast in Matjaž Mulej. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.

10. *Delo*. 2007. Socialni partnerji o družbeni odgovornosti podjetij: prihodnji četrtek se bodo lotili plačne politike, (16. julij). Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/44663> (18. januar 2009).
11. Dermelj, Marjana in Vida Ogorelec Wagner. 2006. Pravična trgovina – zgodovina, načela in trendi V *Konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2006. 1. konferenca, Maribor, 6. junij 2006: zbornik prispevkov*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Jožica Knez-Reidl. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
12. *Dnevnik*. 2007. Inovacije so ključ do uspeha malih in velikih podjetij, (7. januar). Dostopno preko: [http://www.dnevnik.si/tiskane\\_izdaje/dnevnik/221566](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/221566) (28. april 2009).
13. --- 2009. Najdragocenejši IBM-ov izum je IBM-ovec, (7. februar). Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/Default.aspx?n=1629&p=33> (27. april 2009).
14. --- *O projektu*. Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/o-projektu/novice/> (15. marec 2009).
15. Drevenšek, Mojca. 2005. Družbena odgovornost: Kaj, zakaj, kako? v *Družbena odgovornost – danes, jutri ---?: zbornik referatov/6. konferenca kakovosti, Velenje, 22. marec 2005*, ur. Alenka Avberšek. Velenje: Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem: GZS, Savinjsko-šaleška območna zbornica. Dostopno prek: [www.gzs.si/pripone/9215/oei20336d9215.doc](http://www.gzs.si/pripone/9215/oei20336d9215.doc) (14. marec 2009).
16. *Družbena-odgovornost.si*. Dostopno prek: [http://www.druzbena-odgovornost.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=1](http://www.druzbena-odgovornost.si/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=1) (8. februar 2009).
17. Družini prijazno podjetje. *Certifikat Družini prijazno podjetje. Družinsko in poklicno življenje z roko v roki*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/> (15. marec 2009).
18. Edusatis Wiki. *Kaj je Wiki*. Dostopno prek: <http://www.edusatis.si/wiki/Kaj%20je%20wiki> (26. april 2009).
19. Electras Nova. *Zakaj CSR?*. Dostopno prek: <http://www.electras.si/zakajcsr.htm> (8. februar 2009).s

20. Evropska komisija. 2001. *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruselj: Evropska Komisija. Dostopno prek: [ec.europa.eu/consumers/policy/developments/fair\\_comm\\_pract/fair\\_comm\\_greenpap\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/policy/developments/fair_comm_pract/fair_comm_greenpap_en.pdf) (7. februar 2009).
21. --- 2002. *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development*. Bruselj: Evropska Komisija. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/official\\_doc.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/official_doc.htm) (26. februar 2009).
22. --- 2003. *Napotki za učinkovito komuniciranje*. Bruselj: Evropska Komisija. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide_sl.pdf) (8. marec 2009).
23. --- 2006a. *Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility*. Bruselj: Evropska Komisija. Dostopno prek: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2006/com2006\\_0136sl01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2006/com2006_0136sl01.pdf) (26. februar 2009).
24. --- 2006b. *Pregled strategije za trajnostni razvoj – prenovljena strategija*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/sustainable/docs/renewed\\_eu\\_sds\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/sustainable/docs/renewed_eu_sds_sl.pdf) (8. februar 2009).
25. --- Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/index_sl.htm) (26. februar 2009).
26. *Finance*. 2005. GZS pripravila kodeks podjetniške kulture, (15. september). Dostopno prek: <http://www.finance.si/131170> (21. marec 2009).
27. --- 2009. Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost. 6. maj. Dostopno prek: <http://www.finance.si/246005> (17. maj 2009).
28. Flickety, Lillian May. *How to know the difference between soft law and hard law (International law)*. Dostopno prek: [http://www.wikihow.com/Know-the-Difference-Between-Soft-Law-and-Hard-Law-\(International-Law\)](http://www.wikihow.com/Know-the-Difference-Between-Soft-Law-and-Hard-Law-(International-Law)) (28. marec 2009).
29. Friedman, Milton. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13. september. Dostopno prek: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (1. marec 2009).

30. Global Reporting Initiative. *About GRI*. Dostopno prek: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/> (1. marec 2009).
31. Golob, Urša in Klement Podnar. 2003. *Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij*. Dostopno prek: <http://www.stajerskagz.si/?id=182> (24. januar 2009).
32. Golob, Urša in Nina Valentinčič. 2008. Longitudinalna analiza poročanja o družbeni odgovornosti: primer izbranih slovenskih družb V *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov.*, ur. Anita Hrast in Matjaž Mulej. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
33. Golob, Urša. 2006. *Posameznik in družbena odgovornost podjetij v času transformacije slovenske družbe : doktorska disertacija*. Ljubljana: FDV.
34. Gospodarska zbornica Slovenije. a. *Častno sodišče*. Dostopno prek: <http://www.gzs.si/slo/22630> (15. marec 2009).
35. *Gospodarska zbornica Slovenije*. b. Dostopno prek: <http://www.gzs.si/slo/> (18. januar 2009).
36. Gospodarska zbornica Slovenije. c. *Konferenca o družbeni odgovornosti podjetij in sodelovanju z nevladnim sektorjem*. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/novinarsko\\_sredisce/40828](http://www.gzs.si/slo/novinarsko_sredisce/40828) (18. januar 2009).
37. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1998. *Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
38. *Google*. Dostopno prek: <http://www.google.si/> (13. april 2009).
39. Grum, Bernard. 2009. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 28. april.
40. Hawlina, Maja. 2008. V pričakovanju novega etosa v oglaševanju V *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov.*, ur. Anita Hrast in Matjaž Mulej. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
41. Hazl, Vanja. 2009. Orodja družbene odgovornosti. *Kapital: revija za naložbo denarja*, 462, 32-34 (15. februar).

42. Hrast, Anita in Matjaž Mulej. 2008. Razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji 2004 – 2008 in aktivnosti inštituta IRDO V *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov.*, ur. Anita Hrast in Matjaž Mulej. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
43. Hrast, Anita in Mirjana Mladič. 2009. *Letos nacionalna nagrada*. Kapital: revija za naložbo denarja, 462, 32-34 (15. februar).
44. Hrast, Anita. 2006. Komuniciranje družbene odgovornosti V *Konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2006. 1. konferenca, Maribor, 6. junij 2006: zbornik prispevkov*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Jožica Knez-Reidl. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
45. IBM. 2008. *2007- 2008 Corporate responsibility report*. New York: IBM. Dostopno prek: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/> (27. april 2009).
46. IBM. a. *Business conduct guidelines*. Dostopno prek: <http://www.ibm.com/investor/governance/business-conduct-guidelines.wss> (30. april 2009).
47. --- b. *Green technology*. Dostopno prek: [http://www-03.ibm.com/systems/uk/greendc/green\\_technology/index.html](http://www-03.ibm.com/systems/uk/greendc/green_technology/index.html) (27. april 2009).
48. --- c. *Innovation Jam 2008*. Dostopno prek: <http://www.ibm.com/ibm/jam/> (30. april 2009).
49. --- č. *O IBM*. Dostopno prek: [http://www.ibm.com/ibm/si/ibm\\_slovenija.htm](http://www.ibm.com/ibm/si/ibm_slovenija.htm). (10. februar 2009).
50. --- d. *Our Values at Work on being an IBMer*. Dostopno prek: <http://www.ibm.com/ibm/values/us/> (27. april 2009).
51. --- e. *Svet postaja instrumentalen, povezan, inteligen*. Dostopno prek: [http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/si/sl/smarterplanet/?ca=smarterplanet\\_si&me=w&met=si\\_hp\\_lead](http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/si/sl/smarterplanet/?ca=smarterplanet_si&me=w&met=si_hp_lead) (26. april 2009).
52. --- f. *What will the Enterprise of the Future be like?* Dostopno prek: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ceostudy2008.html> (27. april 2009).

53. Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. a. *O družbeni odgovornosti*. Dostopno prek: [http://www.irdo.si/druzbeno\\_odgovornost.html](http://www.irdo.si/druzbeno_odgovornost.html) (8. februar 2009).
54. --- b. *O inštitutu*. Dostopno prek <http://www.irdo.si/institut.html> (21. marec 2009).
55. --- c. *Sklepi konference »Družbena odgovornost in izzivi časa 2007*. Dostopno prek: [http://www.irdo.si/kon07\\_sklepi.html](http://www.irdo.si/kon07_sklepi.html) (15. februar 2009).
56. --- č. *Sklepi konference »Družbena odgovornost in izzivi časa 2008*. Dostopno prek: [http://www.irdo.si/kon\\_sklepi.html](http://www.irdo.si/kon_sklepi.html) (15. februar 2009).
57. *International organization for Standardization*. Dostopno prek: <http://www.iso.org/iso> (1. marec 2009).
58. Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
60. --- 2002. Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija* 6 (12): 4-7.
61. Kaker, Blanka. 2008. Družbena odgovornost do okolja in sistemi ravnanja z okoljem (ISO 14001, EMAS) V *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov.*, ur. Anita Hrast in Matjaž Mulej. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
62. Karničnik, Mateja. 2009. Koristi za podjetje. *Kapital: revija za naložbo* 462, 32-34 (15. februar).
63. Kernel, Vita in Martina Marušič. 2008. *Slovensko društvo za odnose z javnostmi*. Dostopno prek: <http://www.skoj.si/index.php?id=309> (18. januar 2009).
64. Kline, Miro. 2008. Poslovni ugled slovenskih podjetij. *Delo*, 26. maj. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/60755> (18. januar 2009).
65. Knez-Reidl, Jožica. 2002. Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij V *Slovenski podjetniški observatorij 2002 (2. del)*, ur. Miroslav Rebernik, Jožica Knez-Reidl, Dijana Močnik, Karin Širec Rantaša, Matej Rus, Tadej Krošlin in Polona Tominc. Dostopno prek: [http://epfip.uni-mb.si/publica/rreport/Obs2002part2\\_slo.pdf](http://epfip.uni-mb.si/publica/rreport/Obs2002part2_slo.pdf) (21. marec 2009).
66. Korošec Lajovic, Helena in Borut Mlakar. 2006. Certificiranje družbene odgovornosti V *Konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2006. 1. konferenca, Maribor, 6.*

- junij 2006: zbornik prispevkov*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Jožica Knez-Reidl. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
67. Kurent, Vinko. 2006. *Primeri lokalnih partnerstev (podjetja, občine, društva, šole) V Konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2006. 1. konferenca, Maribor, 6. junij 2006: zbornik prispevkov*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Jožica Knez-Reidl. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
68. Mediade. *IBM: Različnost je dragulj, iz katerega se rojevajo ideje*. Dostopno prek: [http://www.mediade.si/index.php?sv\\_path=335,3443](http://www.mediade.si/index.php?sv_path=335,3443) (28. april 2009).
69. Mladič, Mirijana. 2009. Uvodnik. *Kapital: revija za naložbo* 462, 32-34 (15. februar).
70. Mrak, Saša, ur. 2008. *Zlata nit 2008/09*. Ljubljana: Državna Založba Slovenije.
71. Mreža Global Compact Slovenija. a. *O društvu*. Dostopno prek: <http://www.ungc-slovenia.si/slo/o/> (1. marec 2009).
72. --- b. *Slovensko društvo ZN za trajnostni razvoj*. Dostopno prek: <http://www.ungc-slovenia.si/slo/o/slovenija.html> (7. februar 2009).
73. Mulej, Matjaž, Vojko Potočan, Zdenka Ženko in Štefan Kajzer. 2006. *Etika soodvisnosti kot ozadje družbene odgovornosti V Konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2006. 1. konferenca, Maribor, 6. junij 2006: zbornik prispevkov*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Jožica Knez-Reidl. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
74. Mulej, Matjaž. 2009. *Družbena odgovornost = kapital za pot iz krize zlorab. Kapital: revija za naložbo* 462, 32-34 (15. februar).
75. Noack, Patrick in Maddalena Campioni. 2008. *Scenarij razvoja Slovenije do leta 2035: Trendi in priložnosti v času podnebnih sprememb*. Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije. Dostopno prek: [http://www.svr.gov.si/fileadmin/srs.gov.si/pageuploads/Trajnostni\\_razvoj/Scenariji\\_razvoja\\_Slovenije\\_do\\_leta\\_2035\\_splet\\_06\\_11\\_08.pdf](http://www.svr.gov.si/fileadmin/srs.gov.si/pageuploads/Trajnostni_razvoj/Scenariji_razvoja_Slovenije_do_leta_2035_splet_06_11_08.pdf) (27. februar 2009).
76. *Non-Financial Reporting and Corporate Social Responsibility Resource Centre - Slovenija*. Dostopno prek: <http://www.nfcsr.org/slovenija/index.htm> (21. marec 2009)



77. Plan B za Slovenijo. *Zelena javna naročila*. Dostopno prek: [http://www.planbz slovenijo.si/sl/planb/celostni\\_pristop/zelena\\_javna\\_narocila](http://www.planbz slovenijo.si/sl/planb/celostni_pristop/zelena_javna_narocila) (21. marec 2009).
78. Podnar, Klement in Urša Golob. 2003. Zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija* 7 (3): 5-8.
79. Pravno-informacijski center nevladnih organizacija – PIC. *Raziskava družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji*. Dostopno prek: [http://www.pic.si/images/stories/dokumenti/nvo-analize/CIVICUS-studija\\_o\\_druzbeni\\_odgovornosti.pdf](http://www.pic.si/images/stories/dokumenti/nvo-analize/CIVICUS-studija_o_druzbeni_odgovornosti.pdf) (21. marec 2009).
80. Radio Televizija Slovenija, 1 program. 2008. *Oddaja Polnočni klub: Družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana, 5. december.
81. Razpet, Aleš, Marjeta Tič Vesel in Dejan Verčič. 2003. *Komuniciranje s finančnimi javnostmi*. Ljubljana: GV založba.
82. Republika Slovenija. a. *Izzivi EU / Lizbonska strategija*. Dostopno prek: <http://www.evropa.gov.si/si/lizbonska-strategija/> (8. februar 2009).
83. --- b. *Izzivi EU / Skupina za premislek*. Dostopno prek: <http://evropa.gov.si/novice/18168/> (8. februar 2009).
84. Slovensko društvo za odnose z javnostmi. *Sekcija za spodbujanje družbene odgovornosti*. Dostopno prek: <http://www.piar.si/o-drustvu/sekcije/sekcija-za-spodbujanje-druzbene-odgovornosti> (21. marec 2009).
85. Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko. *Svet za trajnostni razvoj*. Dostopno prek: [http://www.svlr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/svet\\_za\\_trajnostni\\_razvoj/](http://www.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/svet_za_trajnostni_razvoj/) (27. februar 2009).
86. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj. a. *Delovna področja / Predstavitev Službe Vlade za razvoj in evropske zadeve*. Dostopno prek: [http://www.svr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/](http://www.svr.gov.si/si/delovna_podrocja/) (27. februar 2009).
87. --- b. *Delovna področja / Vstop v OECD*. Dostopno prek: [http://www.svr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/vstop\\_v\\_oecd](http://www.svr.gov.si/si/delovna_podrocja/vstop_v_oecd) (27. februar 2009).

88. *Socialni sporazum za obdobje 2007 – 2009*. 2007. Dostopno prek: <http://www.sviz.si/files/aktualno/socialni-sporazum.pdf> (07. februar 2009).
89. *STA*. 2008. Turboinštitut od IBM kupuje najzmogljivejši računalnik v regiji. [findinfo.si](http://www.findinfo.si), 14. februar. Dostopno prek: <http://www.findinfo.si/DnevneVsebine/Novice.aspx?id=1397> (8. februar 2009).
90. Stern, Beno. 2008. Evropska nepovratna sredstva v sferi družbene odgovornosti V *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov.*, ur. Anita Hrast in Matjaž Mulej. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
91. Subotič, Tanja. 2008. *Odgovor na novinarska vprašanja časnika Finance*. Ljubljana: IBM Slovenija, d. o. o. Interno gradivo.
92. --- 2009a. *IBM podpira tabornike pri družbeno odgovornemu preživljanju prostega časa mladih*. Ljubljana: IBM Slovenija, d. o. o.. Interno gradivo.
93. --- 2009b. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 12. maj.
94. Sušnik, Matjaž. 2009. Majhen z, a veliko Zelenega. *Monitor / Priloga Sistem*, 18 (3. maj)
95. Štajerska gospodarska zbornica. a. *DOP - Družbena odgovornost podjetij*. Dostopno prek: <http://www.stajerskagz.si/?id=156> (8. februar 2009).
96. --- b. *Družbena odgovornost podjetja in evropski strateški dokument*. iDostopno prek: <http://www.stajerskagz.si/?id=165> (8. februar 2009).
97. Štebih, Manja. 2009. *Družbena odgovornost, priložnost za podjetja in pogoj za uravnoteženo družbo*. Dostopno prek: <http://www.academia.si/clanek/138-druzbena-odgovornost-priloznost/stran-1.html> (24. januar 2009).
98. Štoka Debevec, Meta. 2007. Aktualne novosti na področju družbene odgovornosti v Sloveniji in EU V *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2007. Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah: zbornik prispevkov*, ur. Anita Hrast, Matjaž Mulej in Jožica Knez-Reidl. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronsko gradivo.

99. --- 2008. Pregled dogajanj na področju družbene odgovornosti v Evropski uniji V *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov.*, ur. Anita Hrast in Matjaž Mulej. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.
- 100.Šušteršič, Janez, Matija Rojec in Klavdija Korenika. 2005. *Strategija razvoja Slovenije*. Ljubljana: Urad Republike Slovenija za markoekonomске analize in razvoj. 25-47. Dostopno prek: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/projekti/02\\_StrategijarazvojaSlovenije.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/projekti/02_StrategijarazvojaSlovenije.pdf) (27.februar 2009).
- 101.The Corporate Social Responsibility Newswire. *IBM Announces New Business Partner Award for Corporate Citizenship*. Dostopno prek: [http://www.csrwire.com/press/press\\_release/25477-IBM-Announces-New-Business-Partner-Award-for-Corporate-Citizenship](http://www.csrwire.com/press/press_release/25477-IBM-Announces-New-Business-Partner-Award-for-Corporate-Citizenship) (2. maj 2009).
- 102.Tóth, Gergely. 2008. *Resnično odgovorno podjetje : netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti podjetij, boljši strateški pristop*. Ljubljana: GV založba.
- 103.Umanotera. *Odgovorite na podnebne spremembe: 1.600.000 zaskrbljenih zahteva odgovore*. Dostopno prek: <http://www.umanotera.org/index.php?node=12&id=10709> (1. februar 2009).
- 104.Varga, Miran. 2009. Za modrejše, učinkovitejše zdravstvo gre. *Finance / IKT Informator*, 39 (27. maj).
- 105.Vlada Republike Slovenije. 2006. *Nacionalno poročilo o javni politiki na področju družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/csr-matrix/csr\\_matrix\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/csr-matrix/csr_matrix_en.cfm) (27. februar 2009).
106. --- *Uresničevanje prenovljene strategije EU za trajnostni razvoj v Sloveniji 2007 – prispevek Slovenija k poročilu Evropske komisije o napredku*. Dostopno prek [http://www.svlr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/svet\\_za\\_trajnostni\\_razvoj/](http://www.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/svet_za_trajnostni_razvoj/) (27. februar 2009).
- 107.Wikipedija. *Enron*. Dostopno prek: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Enron> (14. marec 2009)

108. World Business Council for Sustainable Development. *Business Role. Corporate social responsibility (CSR)*. Dostopno prek: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MT E00Q> (22. februar 2009).
109. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Ur. l. RS 42/2006. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis\\_ZAKO4291.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_ZAKO4291.html) (29. marec 2009).
110. Žaucer Šefman, Barbara. 2006a. Najbolj šepamo pri odnosih z zaposlenimi. *Finance*, 20. november. Dostopno prek: [http://www.finance.si/168405/Najbolj\\_%B9epamo\\_pri\\_odnosih\\_z\\_zaposlenimi](http://www.finance.si/168405/Najbolj_%B9epamo_pri_odnosih_z_zaposlenimi) (31. januar 2009).
111. --- 2006b. Dužbena odgovornost podjetja V *Evolucija komuniciranja – od posredovanja do povezovanja: zbornik 10. slovenske konference o odnosih z javnostmi*, ur. Natalija Postružnik in Karidia Zagrajšek Toure, 8-9. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi.
112. --- 2007. Vzpon družbene odgovornosti. *Revija Združenja Manager*, januar 2007. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1856/MQ-stran-22.pdf> (7. marec 2009).
113. Žižek Šarotar, Simona in Martina Maučec. 2008. Odnosi z javnostmi in družbena odgovornost V *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov.*, ur. Anita Hrast in Matjaž Mulej. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Elektronski vir.

**Priloga A: Dogodki, ki so vplivali na širjenje zadevanja o družbeni odgovornosti v Sloveniji od leta 2004 dalje**

<b>KDAJ</b>	<b>KONFERENCA/DOGODEK</b>
november 2004	GZS organizira prvo konferenco na temo DOP z naslovom »Družbena odgovornost kot del poslovne vizije modernega podjetja«
marec 2005	konferenca z naslovom »Družbena odgovornost danes, jutri ...?« v organizaciji Društva za kakovost in ravnanje z okoljem Velenje in GZS
junij 2006	znanstveno posvetovanje z naslovom »Družbena odgovornost in etika v organizacijah« (organizatorji: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta ter Zveza organizatorjev Slovenije)
oktober 2006	deseta konferenca Slovenskega društva za odnose z javnostmi, kjer je bila DOP zajeta v tematskem sklopu »Prevzemimo odgovornost! – Corporate Social responsibility kot element upravljanja in komunikacij«
november 2006	mednarodna konferenca v okviru programa EQUAL »Aktualni trendi na področju DOP 2006« v organizaciji Razvojnega partnerstva Mladim materam/družinam prijazno podjetje
februar 2007	konferenca »Upravljanje DOP« v organizaciji Planeta GV ter Pristopa Consensus
januar 2009	prvi forum in okrogla miza na temo »DOP v času krize« v organizaciji Trgovinske zbornice Slovenije in Zbornice za odnose z javnostmi

## **Priloga B: Intervju z generalnim direktorjem IBM Slovenija za zbornik Zlata Nit 2009**

### **Zakaj bi posameznik za zaposlitev izbral prav vaše podjetje?**

IBM je korporacija z visokimi etičnimi merili, razvitim sistemom vrednot in občutkom družbene odgovornosti. Leta 2011 bo IBM praznoval 100-letnico delovanja, pri čemer je v Sloveniji prisoten že več kot 60 let. S takšnim jubilejem se na svetu lahko pohvali le malo podjetij, še posebej v naši panogi. V tem času se je marsikaj spremenilo, v mislih imam predvsem učinkovito spremembo našega poslovnega modela in inovacije. Že 16. leto po vrsti je IBM prvi na lestvici registriranih patentov. Samo lani jih je bilo na primer 4.186. IBM je danes podjetje znanja. Z inovacijami soustvarjamo modrejši planet. Zaradi tehnologije, ki je danes na voljo, lahko na primer modreje ravnamo z energijo, zmanjšamo prometne zastoje v mestih in omejimo izpuste toplogrednih plinov v okolje, ali pa očitno skrajšamo čakalne vrste pred zdravstvenimi ambulantami. Ko posameznik izbere naše podjetje za svojega delodajalca, mu je to tudi osebni izziv. Ima možnost aktivno sodelovati pri ustvarjanju modrih rešitev, ki štejejo za IBM in svet.

### **Kaj se vam zdi pomembno povedati, ko se posameznik zaposli v vašem podjetju?**

Najdragocenejši IBM-ov izum je IBM-ovec. Zaupanje in odgovornost v vsakem razmerju je ena od treh ključnih vrednot našega podjetja, kar je tudi temelj odnosa IBM-a do zaposlenih in slednje se pričakuje tudi od naših sodelavcev. Pri nas ni prostora za nestrpnost, pa naj si bodi to zaradi barve kože, verskega prepričanja, spolne usmerjenosti, starosti, nacionalne pripadnosti, invalidnosti in nenazadnje spola ali kakšnih drugih razlogov. IBM ima izredno urejen sistem, ki posamezniku ponuja ogromno možnosti za osebni in strokovni razvoj ter dostop do najnovejših znanj in tehnologij. IBM kot globalno podjetje z matrično organizacijo od posameznika zahteva visoko stopnjo samostojnosti, samoiniciativnosti ter prilagodljivosti in odgovornosti. Že ob podpisu pogodbe na primer posameznik prejme priročnik s smernicami poslovnega obnašanja, ki veljajo v IBM-u, se seznanijo z vrednotami podjetja in dobi vse informacije o svojem delu in poslovni enoti. Novega zaposlenega ostalim sodelavcem osebno predstavi njegov neposredni vodja, mu razkaže poslovne prostore ter ga seznanijo s IBM-ovimi programi. Zanj pa še posebej skrbi njegov t.i. buddy, sodelavec, ki že dlje časa dela v oddelku, in mu pomaga prebroditi prvo obdobje v podjetju. V svojem prvem mesecu si novi IBM-ovec, skupaj s svojim vodjo, določi poslovne cilje za tekoče leto in pripravi načrt nadaljnjega strokovnega ter osebnega razvoja.

### **Kako povezuje uspešnost podjetja s prispevkom posameznika?**

V IBM-u se zelo resno zavedamo, da so naši zaposleni in njihovo znanje naše največje bogastvo. IBM velja za enega najbolj delavcu prijaznih zaposlovalcev. Za zadovoljstvo zaposlenih ima razvitih kopico programov in aktivnosti. Korporacija ima razvit obsežen sistem modelov nagrajevanja, odvisnih od tipov delovnih mest. Model nagrajevanja delovne uspešnosti je izoblikovan za sleherno delovno mesto in je zaposlenim znan vnaprej. Pomembno je, da vodja zelo dobro pozna svoje sodelavce in ve kaj motivira posameznika. Nekaterim veliko pomeni že javna pohvala, spet drugim članstvo v izbranih strokovnih organizacijah ali delo na mednarodnih projektih. Pomembno obliko nagrajevanja pa predstavljajo tudi izobraževanja, npr: MBA ali pa magistrski in doktorski študiji. Naj poudarim, da naši modeli finančnega nagrajevanja upoštevajo tako uspeh posameznika kot tudi dobre rezultate skupinskega sodelovanja. V IBM-u si resnično prizadevamo, da ne bi spregledali dosežkov nobenega od sodelavcev.

### **Ali zaposlene razumete kot podjetnike v podjetju?**

Pri podjetnosti je pomembna inovativnost. Prav slednjo IBM pri svojih zaposlenih močno vzpodbuja. Pri nas na primer obstaja sistem, v katerega vsak zaposleni lahko zapiše svoj predlog za izboljšavo ali invencijo. Niti en sam predlog ne ostane neobravnava, za kar globalno skrbi posebna skupina strokovnjakov. Na ta način se je razvilo že ogromno inovacij, med drugim tudi takih, ki bi lahko v prihodnjih letih spremenile način dela, življenja in preživljanja prostega časa ljudi. Tako bodo na primer v naslednjih petih letih na razpolago sončne celice na tankem filmu, nova vrsta cenovno učinkovitih solarnih celic, ki bo kar 100 krat tanjši od sedanjih na osnovi silicijevih ploščic. Sončne celice bo mogoče „natisniti“ na prožne materiale, kar pomeni, da bodo primerne za uporabo tudi na straneh stavb, zatemnjenih oknih, telefonih, prenosnikih, avtomobilih in celo oblačilih.

### **Največji organizacijski napredek, ki ga je naredilo podjetje v zadnjih letih ali ste nanj še posebej ponosni?**

Zlasti v zadnjih letih je vidno opazna spremenjena IBM-ova dinamično razvojna strategija, podprta z inovacijami. Uspelo nam je spremeniti svojo usmeritev od prodajne v storitveno in v razvoj programske opreme. IBM je postal globalno integrirano podjetje, z več kot 380.000 zaposlenimi. Naši centri odličnosti so po vsem svetu, med seboj pa so povezani. Ravno to nam dejansko omogoča, da lahko na spremembe na trgu hitro reagiramo. Bistvena je torej moč povezovanja. Skozi njo namreč vedno znova ugotavljamo, kako majhen je pravzaprav

svet, da ni meja našemu sodelovanju. Zato smo tudi priča dejstvu, da lahko današnje resne izzive rešujemo modro.

### **Se v podjetju, ukvarjate z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem?**

To je zagotovo pomemben dejavnik kakovosti življenja. Podjetje, ki si zagotavlja visoke standarde na tem področju, ima več možnosti pri pridobivanju dobrih kadrov, predvsem pa pri dolgoročnem ohranjanju in nadgrajevanju zadovoljstva zaposlenih. V podjetju imamo sicer fiksen osrednji delovni čas, vendar pa ni uradnega registriranja prihodov in odhodov. Naš delavnik je gibljiv, tako da si vsak zaposleni svoje delo lahko organizira tako, kot je zanj najustreznejše. Delo mora biti seveda pravočasno in ustrezno opravljeno. V ospredje torej postavljamo zaupanje in doseganje delovnih rezultatov, ne pa formalno evidentiranje. IBM je prvo podjetje v Sloveniji, ki je v sodelovanju z inšpektoratom za delo formaliziralo delo od doma. Neskromno se lahko pohvalimo tudi s certifikatom družini prijaznega podjetja. V ta namen smo uvedli kar nekaj ukrepov. Zanimiv primer so poletne delavnice za otroke naših zaposlenih. Veliko zanimanja je bilo lani, ko je slabovidni študent, ki je pri nas opravljal počitniško delo, vodil delavnice o oblikovanju spletne strani. Rezultat je bil večplasten: otroci so imeli varstvo in se naučili narediti svojo spletno stran, spoznali pa so tudi, da lahko z močno voljo in vtrajnostjo dosežejo svoje cilje.

### **Ali se osebno in organizacijsko ukvarjate z razvojem talentov?**

Vsak novozaposleni v IBM-u začne s šolanjem, s pomočjo katerega spozna sistem in delovanje korporacije. Vodje, ki so za to ustrezno usposobljeni, stalno spremljajo svoje zaposlene in jim redno posredujejo povratne informacije o njihovem delu. To vključuje tudi prepoznavanje talentov in njihovih potencialov. V IBM-u imajo zaposleni na voljo več kariernih poti, za katero se odločijo, pa je odvisno od njihovih želja in sposobnosti. Lahko se razvijajo denimo kot vodje, kot prodajalci ali tehnični strokovnjaki. Talente identificirajo njihovi vodje, za njih pa se oblikujejo posebna izobraževanja in sodelovanja v mednarodnih projektih. Kot generalni direktor posebno pozornost talentom namenim vsaj enkrat četrtno, ko jih povabim na prijetno druženje ob zajtrku. To je tudi priložnost, da se pogovorimo o novih izzivih in njihovih pričakovanjih. Top talente vključujemo tudi v programe za bodoče vodje, na koncu katerih se udeležijo še tridnevne delavnice, kjer kandidati pred izkušenimi IBM-ovimi managerji igrajo vloge v različnih poslovnih scenarijih. Slednji ob tem opazujejo, v kakšni meri so izražene vodstvene kompetence kandidatov. Ob zaključku kandidati prejmejo priporočilo, iz katerega je razvidno, na katerih področjih se morajo še izpopolniti in



kdaj bodo pripravljeni na prevzem vodenja.

### **V čem vaša organizacija presega ustvarjanje dobička?**

IBM je v svetovnem merilu med vodilnimi podjetji na področju družbene odgovornosti. Smo del velike svetovne korporacije, ki ima na tem področju tudi zgledno preteklost, saj je družbena odgovornost eden od temeljev IBM-ove kulture, ki je skozi celo stoletje zagotavljala uspešno poslovanje in razvoj. IBM je podjetje, ki je že pred 1. svetovno vojno organiziralo družinske piknike, eno izmed prvih podjetji, ki je uvedlo enako plačilo za ženske in moške strokovnjake. V tem duhu deluje tudi danes. IBM vzpodbuja različnost, saj meni da je ravno v njej bogastvo. IBM je prvi, ki je zaposlil žensko, je tudi podjetje, ki je zaposlilo prvo afroameričanko, v začetku prejšnjega stoletja pa smo zaposlili tudi prvega invalida. Znotraj korporacije organizirano delujejo najrazličnejše skupine, ki so v družbi pogosto diskriminirane (invalidi, homoseksualci, ženske na vodilnih položajih,...), saj jim tako želimo omogočiti še večjo zastopanost. V duhu, da nas raznolikost bogati, želimo vsakemu posamezniku, ki je sposoben, omogočiti ustrezen karierni razvoj. V času ekološke krize na primer IBM s svojo iniciativo »Go green« pomaga svojim strankam pri doseganju ekoloških standardov. Prepričani smo, da so dejanja vredna precej več od praznih besed, zato skrbimo, da s svojimi modrimi dejanji prepričamo tudi druga podjetja, da nam sledijo. IBM je na primer z modrim ravnanjem od leta 1990 prihranil 4,6 milijarde kWh električne energije in 310 milijonov ameriških dolarjev, izpuste ogljikovega dioksida pa smo zmanjšali za več kot 3 milijone ton. Z združevanjem lastnih izkušenj na področju varčevanja z energijo in zmanjševanja izpustov ogljikovega dioksida, meritev in upravljanja namizij, procesov Lean Six Sigma ter svetovalnih storitev program Green Sigma IBM svojim strankam omogoča uporabo te strategije pri njihovih poslovnih dejavnostih in okoljskih praksah.

### **Kako se bo po vaše v prihodnosti spreminjal odnos med organizacijo in zaposlenimi?**

Če upoštevamo načrtano pot razvoja, ki poganja Zemljo danes, je jasno, da bomo morali delovati veliko bolj modro, še posebej, ko iščemo nova področja za naložbe, ki bodo poganjale gospodarsko rast. Globalizacija je bolj kot kdajkoli prej trge povezala in naredila soodvisne. Bistvena je moč sodelovanja. Odnos mora temeljiti na zaupanju, s ciljem stalnega napredka. Za posameznika, za skupino, za organizacijo,..., za modrejši planet. Ker to zmoremo, saj so danes za to na voljo dostopne tehnologije. Ker moramo, saj na to kaže porušeno ravnovesje sistemov. Ker si to želimo. IBM začne moder pogovor s svetom, ker meni, da je čas za spremembe na bolje.



## Izziv: Podjetje prihodnosti

Pripravila: Maja Bezjak

IBM je predstavil ugotovitve globalne rezultate študije med ključnimi voditelji (CEO-ti) največjih svetovnih organizacij IBM Global CEO Study 2008 z naslovom Podjetje prihodnosti (The Enterprise of the Future). Za današnji trg so značilne spremembe, anketirani po vsem svetu pa ugotavljajo, da naraščata tako hitrost kot obseg.

**V** številnih podjetjih in industrijskih panogah postajajo te spremembe vedno bolj očitne. Čeprav številni CEO-ti pričakujejo, da se bo treba spoprijeti z naglim povečanjem števila bistvenih ali zelo temeljitih sprememb, se je razlika med številom tistih, ki pričakujejo, da bodo uvedli spremembe, in tistih, ki menijo, da so zmogni uvesti učinkovite spremembe, naglo povečala. 98 % CEO-tov je povedalo, da morajo spremeniti model poslovanja v svojem podjetju. V zadnjih dveh letih je število CEO-tov, ki pričakujejo da se bo treba sprijazniti z bistvenimi ali zelo temeljitimi spremembami, poskočilo na 83 %. Kljub temu se je razlika med tistimi, ki pričakujejo spremembe, in tistimi, ki so pokazali sposobnost obvladovanja novih načinov poslovanja, naglo povečala – v zadnjih treh letih se je skoraj potrojila. Podjetja danes za boljše rezultate, razen običajnega osredotočanja na storilnost in rast, potrebujejo tudi prožnost poslovanja. In kakšno je torej Podjetje prihodnosti?

Klic po spremembah  
Konstantne spremembe gotovo niso nič novega, čeprav so zmognosti marsikatero organizacije na težki preizkušnji. CEO-ti, ki so v razgovoru poročali o tem, da je njihova organizacija uspešno izpeljala spremembe, so z uvedbo več ukrepov prehiteli druga konkurenčna podjetja. Medtem ko so še leta 2004 v poslovanju dominirali tržni faktorji, kot denimo povpraševanja, tržni premiki in konkurenčne akcije, pa CEO-ti danes niso več osredotočeni na tako ozko prioriteto listo.

Nič manj pomembni kot tržni faktorji niso danes na primer socialno-ekonomska, geopolitična in okoljevarstvena vprašanja. Prav slednjim je denimo namenjenih kar dvakrat več pozornosti kot v preteklosti. Podjetja torej ključje po spremembah. Tista, ki jih bodo uspešno izpeljala, bodo tako lahko izkoristila priložnost in prehitela konkurenco. Pri tem pa je potrebno še enkrat poudariti tri najpomembnejše dejavnike: trg, nadarjenost in tehnologija.

Inovativno bolj, kot to pričakujejo stranke  
Stranke imajo danes veliko več možnosti virov informiranja in le podjetnost ni več sama po sebi razumljiva avtoriteta. V nedavnem pregledovanju tisočih strank, ki kupujejo v trgovinah na drobno, jih je 53 % dejalo, da uporabljajo internet, da primerjajo produkte in njihove cene med seboj. 3/4 CEO-tov, zajetih v IBM-ovo študijo, vidi dobro obveščene kupce kot priložnost, s katero se lahko njihovo podjetje razlikuje od konkurence. Poleg zahtevnosti pa je dobro obveščen potrošnik tudi pripravljen za sodelovanje s podjetjem (preko spleta delijo svoje mnenje s celim svetom, soustvarjajo zabavo in zadovoljstvo oglaševalcev, ...). CEO-ti, osredotočeni na takšne stranke, imajo na svoji prioritetni listi tudi nove operativne zmogljivosti, povečanje transparentnosti poslovanja in pridobivanje novih segmentov strank. Tovrstna podjetja razvijajo sodelovanje z drugimi podjetji in s strankami, da bi ustvarila inovativne storitve in izdelke. Nekatere

med njimi so zelo dobro razvila sodelovanje s svojimi strankami – eden od CEO-tov je namesto besede "consumer" (potrošnik) celo uporabil izraz "prosumer", torej aktivni so-oblikovalec izdelka ali storitve. Prav gotovo je naraščanje števila internetnih povezav pomembno vplivalo na boljšo informiranost strank. Tako podjetja načrtujejo povečanje naložbe v internetno prodajo za 22 %. Takšen odstotek pomeni višjo rast kot je zabeležena za investicije, namenjene pridobivanju novih strank in novih trgov, kjer je pričakovana 19-odstotna rast. Za organizacije, ki poslujejo še bolje, pa je ta odstotek rasti naložb v internetno prodajo še višji, 36 %.

### Globalno integrirano

Tradicionalni pogledi globalizacije – delovne arbitraže in jahanje valov ekonomske rasti na Kitajskem in v Indiji – so zamenjani z novim pogledom: globalna integracija. Eno večjih presenečenj študije je ugotovitev intenzivnosti, s katero je

### Pristno, ne le velikodušno

**O**d vseh dejavnikov, ki so gonilo sprememb, obstajajo le trije, ki so se od IBM-ove raziskave leta 2004 povzpeli na sam vrh lestvice najpomembnejših. Vsi trije se nanašajo na družbeno odgovornost podjetja: socialno-ekonomski dejavniki, okoljski dejavniki in nadarjenost. IBM-ova globalna raziskava kaže, da podjetja verjamejo v strateški pomen družbene odgovornosti. Z večjo družbeno odgovornostjo, vpeto v strategijo podjetja, pritegnejo talentirane ljudi, ki pomenijo nove poslovne priložnosti in večjo konkurenčnost na trgu. Napredna podjetja ekološke osveščenosti ne vidijo več kot z zakonom predpisane zahteve, temveč kot priložnost za poslovno rast. Enega večjih vplivov na to, da si podjetja vedno bolj prizadevajo biti družbeno odgovorna, imajo zagotovo njihovi potrošniki. Ti so postali veliko bolj občutljivi tudi glede vprašanj o klimatskih spremembah in varovanju okolja ter, ali podjetja dovolj dobička vračajo skupnosti. V IBM-u napovedujejo, da se bodo uporabniki aktivno vključili v energetski posel. To potrjuje tudi poročilo IBM-ove globalne organizacije za poslovno svetovanje z naslovom »Vključevanje potrošnikov: Inovativni poslovni modeli prihodnosti«, ki napoveduje spremembe v poslovnih modelih, nastalih zaradi spremenjenih pričakovanj potrošnikov v naslednjih desetih letih. IBM je pokazal, da bodo povečana ključnost potrošnikov, skrb zaradi klimatskih sprememb ter tehnološki napredek družno vplivali na velike spremembe v načinu pridobivanja, distribuiranja in upravljanja porabe energije. Tudi glede na rezultate IBM-ove globalne CEO študije 2008 pa je videti, da so sogovorniki glede tega vprašanja optimistični. Na to smernico jih pozitivno gleda kar 68 %, saj v tem vidijo priložnosti, da prehitijo konkurente. CEO-ti načrtujejo največjo rast prav na področju družbene odgovornosti, 25 %.

Stran / Page: 22

Doseg / Reach: 0

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 755 cm2

2 / 2



večina CEO-lov že precej premišljevala o globalizaciji in se prebida skozi zapletena vprašanja o ponovni konfiguraciji svojega poslovanja ter imela jasne ideje o tem, kako izkoristiti globalno integracijo. Tri četrtine podjetij je aktivnih pri vsoti parjih na nove trge, 86 % jih načrtuje temeljne spremembe v načrtovanju finančnih sredstev in znanja. Poglavitne značilnosti, ki ločujejo najuspešnejša podjetja od povprečnih, so nadarjenost, potreba podjetja po novih sposobnostih in znanju, da lahko uvaja inovacije in podobno, ter tudi vprašanja o tem, katera sredstva je treba imeti v lastništvu in kaj lahko podjetje pridobi s partnerstvom. V zvezi z omenjenimi je 85 % podjetij načrtovalo partnerstvo zaradi vključevanja v globalne poslovne tokove. Podjetja, ki so zelo uspešna, bodo verjetno sklepala partnerske pogodbe v večjem številu (za 20 % več) kot manj uspešna podjetja. **To potrjuje ugotovitve iz leta 2006, ki pravijo, da obstaja povezava med obsežnim sodelovanjem in storilnostjo. Skozi IBM-ovo študijo pa je bila opravljena tudi analiza skupine (grozda), s katero so preverili, ali pri poslovnih načrtih, ki jih izvajajo udeleženci skupine, obstaja kakšen vzorec. Dva vzorca sta temeljila na načrtu globalne integracije, en na načrtu združevanja in en na lokalni ravni poslovanja. Rezultati so pokazali, da zelo uspešna podjetja pogosteje izbirajo globalno integracijo kot manj uspešna. Podobnost med dvema skupinama, ki vključujeta več zelo uspešnih podjetij, je ta, da so si CEO-ji finančno stabilnih podjetij za cilj postavili poseben poslovni načrt, označen kot globalno informacijsko okolje (GIL).**

#### Nenehno na prelomnici

Kot pri področju globalne integracije, se tudi v podjetju samem kaže splošna značilnost – sprejemanje pogumnih odločitev. S svojimi dejanji uspešna podjetja potrjujejo pravilnost poti globalne integracije, po kateri stopajo. **Z raziskavo iz leta 2006 je bilo ugotovljeno, da je preobrazba modela poslovanja najbolj vzdržljiva oblika inovacije. S tem se je tudi pokazalo, da pravzaprav vsi poskušajo ustvariti inovativni model poslovanja.** Dve tretjini podjetij se je na ta cilj še posebej osredotočilo, pri tem pa so se ozirala na različne tipe inovativnih modelov poslovanja. Več kot 40 % jih izvaja model poslovanja z zunanjim sodelovanjem, od tega je 49 % izjemno uspešnih podjetij. Več kot 20 % podjetij se je odločilo, da ponovno opredeli industrijske trge ali da jih v celoti na novo ustvari. Takšen način poslovanja je sicer najtežji, vnaša pa tudi največ sprememb. To pot je izbralo več izjemno uspešnih podjetij, 28 %. Kot splošni oris je mogoče prikazati model poslovanja kot gonilno silo za prihodnje spremembe, ki jih je in jih bo vedno več.

**Ugotovitve IBM-ove študije kažejo, da so organizacije preplavljene z zahtevami po spremembah in večina se jih trudi, da bi jim uspelo ostati v igri. CEO-ji vedno zahtevnejših strank ne vidijo kot grožnjo, temveč kot priložnost za izboljšanje konkurenčnosti, skoraj vsi pa svoje modele poslovanja prilagajajo novim zahtevam tržišča.** Podjetja se z uvajanjem velikih sprememb vedno bolj približujejo globalnemu poslovanju in korenito

#### Zakaj se je IBM odločil za raziskavo?

**Biljana Weber:** »Po prevzemu svetovalne hiše PriceWaterhouse Consultant leta 2002 se je IBM-ovim dotedanjim 30 tisoč svetovalcem pridružilo še 30 tisoč novih. Med njimi je IBM izbral najbolj izkušene gurue za posamezne panoge in ustanovil tempelj, ki se imenuje IBM-ov Inštitut za poslovno vrednost (Institute for business Value - IBV). IBV predstavlja smetano IBM-ovih strokovnjakov - gre za sorazmerno majhen oddelek, ki je bil ustanovljen leta 2001, in šteje približno 60 zaposlenih. Namenjen je proučevanju dolgoročnih strateških vprašanj, vanj pa IBM praviloma le za dve leti imenuje najboljše svetovalce iz svoje svetovalne organizacije GBS – vsak od njih ima več kot 10 let izkušenj na področju svetovanja vodstvom vodilnih svetovnih organizacij. IBV opravlja raziskave po posameznih industrijah, kot so javni sektor, finančne institucije, trgovino in proizvodnja, nekatere raziskave pa obravnavajo splošna vprašanja, zanimiva v vseh industrijah. Naloga IBV je izdelava kar najbolj domišljenih študij na treh ravneh: najbolj dolgoročne so predstavitev trendov in strateških smernic po posameznih industrijah, naslednja, srednjeročna raven, so ekspertne ocene dogajanja po posameznih področjih in tretja raven so prezentacije konkretnih ukrepov za doseganje poslovne vrednosti. IBM na ta način vzpodbuja vizionarstvo, hkrati pa pomaga vodstvom podjetij pri kreiranju uspešne strategije. Kot vidite, je IBM dandanes zares precej več kot le proizvajalec računalniške strojne opreme!«

spreminjajo svoje zmožnosti ter vzpostavljajo vedno več partnerskih odnosov. Tisti, finančno stabilnejši, kujejo smelejše načrte. Predstavljene ugotovitve so pomagale opredeliti pet zgoraj predstavljenih ključnih značilnosti podjetja prihodnosti. V največji doslej opravljeni tovrstni študiji je sodelovalo 1.130 glavnih direktorjev iz 40 držav. IBM-ovi svetovalci so intervjuje opravili s pomočjo The Economist Intelligence Unit (EIU). Za več informacij in dodatne ugotovitve v zvezi s študijo lahko obiščete spletno stran: [www.ibm.com](http://www.ibm.com).

[ INTERVJU ] Roman Koritnik, generalni direktor IBM Slovenija, o pametnejših in povezanih zdravstvenih sistemih, ki veliko obetajo

# Za modrejše, učinkovitejše zdravstvo gre

Težave v zdravstvu vedno znova polnijo strani dnevnega časopisa. Zdi se, da je skrajni čas, da se zadeve tudi v Sloveniji začnejo premikati na bolje. O tem, kaj je narobe v domačem zdravstvu, smo se pogovarjali z Romanom Koritnikom, generalnim direktorjem IBM Slovenija, ki ugotavlja, da utegne nova strategija razvoja zdravstva stvari končno postaviti na svoje mesto.

■ Zdravstveni sistemi po svetu in doma se ubadajo z velikimi težavami na različnih področjih. Zdi se, da zdravstveni sistem pravzaprav ne deluje kot sistem. Kaj o tem menite vi?

Z gotovostjo lahko trdim, da ima slovenski zdravstveni sistem dobre možnosti in priložnosti. Drži, da je veliko področij, ki sistemsko niso urejena ali pa imajo vpeljane stare, neprimerne in posledično neučinkovite sisteme. Pojavljajo se napake, dostop do informacij je omejen, celo za zdravstveno osebje, odzivni časi so na trenutke katastrofalni in stroški nebrzdano rastejo. Takšna je današnja realnost, ta pa zahteva korenite spremembe. IBM je med vodilnimi svetovnimi podjetji na področju razvoja in proizvodnje najnaprednejših informacijskih tehnologij. Prav to in pa dejstvo, da so prav IBM-ove rešitve očitno pripomogle k učinkovitosti številnih zdravstvenih sistemov v svetu, nas navdaja z optimizmom, da lahko stvari tudi v Sloveniji postavimo na nove, zanesljive temelje.

■ IBM predstavlja predvsem pametnejše, modrejše zdravstvo, kot mu sami rečete. Lahko na kratko opišete, na kaj ciljate s svojimi rešitvami? IBM se bo osredotočil predvsem na povezanost in povezovanje posameznih komponent, procesov in dela zaposlenih. Povezave morajo biti takšne, da bo čas odkritja bolezni do razvoja zdravlila zanjo, če to še ne obstaja, kar najkrajši, da bodo zdravniki in drugo osebje kar se da hitro na voljo pacientom. Zelo pomemben bo tudi tok informacij in njihova razpoložljivost.

■ Kaj boste spremenili? Povezava sistemov v današnjem zdravstvu je lahko veliko bolj učinkovita. Danes smo namreč priče nepotrebnim podvajanjem, početerjanjem dokumentov. To prinaša velike izgube časa in materiala, predvsem časa oseba, ki bi ga lahko namenili boljši oskrbi pacientov. Vzrode v zdravstvu želimo optimizirati, tudi spremeniti, tam, kjer je to

►► Prenos novih zdravstvenih idej in metod zdravljenja bo občutno hitrejši, zato ne bomo le manj obolevali, temveč se bomo predvsem hitreje pozdravili. To pa je dober obet, da dočakamo spoštljivo starost.

► Tako prav Roman Koritnik, generalni direktor IBM Slovenija.



njujno potrebno, da bodo sistemi nazven delovali kot dobro naoljen stroj. Ze tu se pojavijo zanimivi izzivi – veste, ko je govor o sistemih, torej množici, se ljudem, ki vedo, o čem je govor, ušesa hitro prikrade tudi beseda neučinkovitost. Sistem mora biti eden, poenoten, vseobsežen, takoj ko je sistemov več, to pomeni, da te optimalnosti ni. Gradnja modrejšega zdravstva se začne z izboljšavami povezav, izboljšavanji kakovosti in dostopnosti podatkov, njihovo izmenjavo ter temeljito analizo. Podatki, ki se nanašajo na posameznega pacienta, morajo biti osebju vedno na voljo, če se le da v digitalni obliki, saj pri ravnanju s papirnimi dokumenti prihaja do vseh vrst težav, povezanih z zamenjavami, neberljivostjo pisav in posledično napačnimi odločitvami. Eden zadnjih stadijev modrega sistema pa je implementacija inteligentnih rešitev za analizo podatkov, ki bodo lahko že preventivno opozorila na težave na posameznem področju.

■ Ministrstvo za zdravje je v pred tremi tedni objavljeno strategiji razvoja zdravja v Sloveniji objavilo obsežno študijo izvedljivosti tega projekta. Lahko povzamete glavne ugotovitve in jih komentirate? Zdravstvo je izjemno pomemben strateški in nacionalni dejavnik

socialne vključenosti, blaginje, zadovoljstva posameznikov, gospodarskega razvoja in ima kot tako pomembno vlogo v razvoju Slovenije. Ugotovljeno je bilo, da je slovenskemu zdravstvenemu sistemu mogoče dati najvišjo dodano vrednost prav na področju informatike v zdravstvu in zagotavljanju celostne kakovosti v zdravstvenem sistemu. Ker je bilo temu področju doslej namenjeno premalo pozornosti in premalo sredstev za razvoj, je v tem trenutku potreba po izvedbi projekta zdravje zelo velika. Na podlagi različnih finančnih, ekonomsko-razvojnih in tehničnih meril so bili sestavljeni tudi trije različni scenariji ocene skupnih stroškov v obdobju 2008–2023. Tako naj bi projekt po različnih ocenah veljal med 60 in 135 milijoni evrov, še najverjetneje pa je nek srednja pot, tako imenovani optimalni scenarij, ki predvideva tudi finančno pomoč EU; po tem scenariju bi v zdravstvu v prihodnjih 15 letih vložili okoli 117 milijonov evrov, morebiti celo nekaj deset več. Prav je, da pri tehničnih menilih snovalci na prvo mesto postavljajo varnost, saj v sodobnem zdravstvenem sistemu resnično ne sme biti prostora za zlorabe. Takoj na drugem mestu pomembnosti pa se je interoperabilnost.

■ Kako lahko IBM kot ponudnik informacijskih rešitev

pomaga dvigniti domače zdravstvo na višjo raven? IBM želi s svojimi rešitvami, ki omogočajo delovanje tudi najobsežnejših sistemov v realnem času, povečati učinkovitost zdravstvenega sistema. To lahko dosežemo s prenovo in optimizacijo obstoječih zdravstvenih in sorodnih procesov ter prenovo in nadgradnjo informacijsko-komunikacijske infrastrukture. Naša tehnologija lahko nosi pomembno vlogo pri vzpostavitvi nacionalnega zdravstvenega informacijskega sistema (eZIS) in pri povezovanju z njegovimi komponentami. IBM je ne nazadnje eden redkih ponudnikov, ki ponuja referenčne rešitve, specializirane za zdravstvo. Naši strokovnjaki so naredili obsežno študijo, poimenovano »Healthcare 2015: Win-win or lose-lose?«, kjer ugotavljajo, da se mora področje zdravstva korenito spremeniti, sicer bomo na slabšem prav vsi. In prav je, da pri spremembah oziroma prenovi tudi sodelujemo vsi, pač vsak v okviru svojih možnosti. Današnji zdravstveni sistemi so preprosto prepotratni in ne dovolj učinkoviti. Zato se ne čudim pripravi smernic, ki bodo e-zdravstvo prihodnosti oblikovale po zgledu e-poslovanja, kar se mi zdi edino pravilno.

■ Strategija e-zdravje v Sloveniji predvideva tudi inte-

roperabilnost zdravstvenih informacijskih sistemov znotraj držav članic EU. Se vam zdi to uresničljiva možnost? Če bo projekt prenove zdravstva potekal po začrtanih smernicah in se bodo posamezni akterji, torej izvajalci, držali načrtov izvedbe, potem ne vidim nobenih razlogov, da interoperabilnosti ne bi dosegli. Takšna konfederacija informacijskih zdravstvenih sistemov bo imela ogromno prednosti, saj bo mogoče hitreje ugotoviti določene trende obolenja in videti, kateri pristopi k zdravljenju so učinkovitejši. Tudi odziv na morebitne epidemije bo bistveno hitrejši, čeprav nanje ne bi bili pripravljeni.

■ Kakšna pa so IBM-ova prizadevanja za modrejše zdravstvo na globalni ravni? IBM že desetletja sodeluje z zdravstvenimi organizacijami po vsem svetu. Strategija modrejšega zdravja se v nekaterih državah že uresničuje in pravzaprav prešača okvire držav, tudi celin. IBM je s partnerjema Google Health in združenjem Continua Health Alliance predstavljal zdravstveno pobudo za obvladovanje zdravja v posameznem gospodinjstvu. V okviru te pobude spodbujamo posameznike in družine, da redno spremljajo svoje zdravstveno stanje in shranjujejo podatke z medicinskih merilnih naprav.

Tu je še mobilno zdravstvo, ki sledi trendom mobilnosti in stalne dosegljivosti. Večje kot bo sodelovanje prebivalstva, več podatkov bo na voljo za napredne zdravstvene analize in sproščanje morebitnih zdravstvenih odstopanj ljudi. Spletne skupnosti so se dokazale že na mnogih področjih, zdaj je čas, da svoj prispevek pokažejo tudi v zdravstvu. Rek »več glav več ve« je namreč univerzalen in splošno veljaven aksiom.

■ Nam bo modrejše zdravje pomagalo živeti dlje? Vsekakor. Pametnejši in povezani zdravstveni sistemi veliko obetajo. Zaradi njihove velike učinkovitosti, povezanosti in visoke stopnje inteligence bo prenos novih zdravstvenih idej in metod zdravljenja občutno hitrejši, zato ne bomo le manj obolevali, temveč se bomo predvsem hitreje pozdravili. To pa je dober obet, da dočakamo spoštljivo starost. Osebo me pri vsej stvari najbolj veseli dejstvo, da se bo zdravstveni sistem prihodnosti naposled le usmeril na pacienta, torej uporabnika, zaradi katerega je navsezadnje ustvarjen.



# Majhen z, a veliko Zelenega

Ko so v družbi IBM zagnali interno pobudo za konsolidacijo približno 3.900 strežnikov na približno 30 virtualiziranih strežnikov System z, so načrtovali predvsem optimizacijo svojega IT-ja. Toda doseženi prihranki v energetske porabi so tisto, kar je prišlo na naslovnice časopisov. Veliki modri je izračunal, da je prehod na nov sistem zmanjšal porabo energije za 80 %, kar bo v petih letih naneslo 250 milijonov dolarjev. Čeprav je prihranek 50 milijonov na leto za podjetje, kot je IBM, dokaj majhen, so pri IBM-u potrdili, da konsolidacija na virtualizirani System z platformi pomaga tako okolju kot tudi pri zniževanju stroškov.



IBM je že leta poudarjal prednosti mainframe računalnikov kot platformo za centraliziranje strežnikov. Toda podjetja, ki niso bila vajena mainframe računalnikov, so take pozive običajno ignorirala. V zadnjem času pa neustavljivo naraščanje števila strežnikov in naraščajoči stroški za energijo silijo podjetja, da resneje prisluhnejo tem nasvetom.

## Virtualizacija in energija

Miha Mušič, direktor tehnične podpore prodaje IBM sistemov v regiji CEE, pravi: »Platforma System z postaja zanimiva za podjetja predvsem iz dveh razlogov: naraščajočih potreb po konsolidaciji ter naraščajočih računov za elektriko.« Podjetja so zadovoljna s svojimi odprtokodnimi strežniki, zlasti s tistimi na Linuxu, in virtualizacija ponuja pot do konsolidiranja teh strežnikov ob istočasni prihranki zaradi boljše izkoriščenosti in manjši obremenitvi administratorjev,« je dodal Mušič.

Velik del virtualizacije se osredotoča

na VMware in strežnike na platformi x86. Vendar pa je virtualizacija na strežnikih System z še kako smiselna, saj lahko mainframe računalnik gosti štirikrat več virtualnih strežnikov kot strežnik na osnovi x86 tehnologije, obenem pa omogoča večjo paleto funkcionalnosti. V zgoraj navedenem primeru družbe IBM je en strežnik System z gostil povprečno kar 130 strežnikov! Ob tem pa se virtualizacija vedno bolj povezuje z energijskimi prihranki, kar je tema, ki vse bolj zaposluje direktorje informatike. Avgusta lani se je Ameriška agencija za varovanje okolja (EPA) v svojem poročilu osredotočila na energetske porabe računalniških centrov.

Po navedbah agencije EPA je povečana uporaba informacijskih sistemov v zadnjih petih letih skupaj z infrastrukturo za njihovo hlajenje in napajanje podvojila porabo energije, povečala emisije toplogrednih pli-

nov ter sprožila dvome o zanesljivosti energetskih omrežij. Raziskovalci agencije poročajo, da se je energetska poraba strežnikov in računalniških centrov v zadnjih petih letih podvojila in naj bi se v naslednjih petih letih spet podvojila. Skupna poraba bi naj takrat znesla kar 100 milijard kilovatsnih ur, kar naj bi stalo letno 7,4 milijarde dolarjev.

Tudi pri Gartnerju dajejo energetskim stroškom velik poudarek. Michael Bell iz Gartnerja pravi: »V letu 2009 se bodo stroški za energijo povzpeli na drugo mesto med vsemi operativnimi stroški v 70 % računalniških centrov po svetu.« Po njegovem mnenju predstavljajo strežniki največje porabnike energije in hlajenja ter zajemajo kar 40 % skupne porabe v računalniških centrih. Meni, da bodo v računalniških centrih samo stroški delovne sile preseglili stroške za energijo.

## Račun je jasen

Danes verjetno ni direktorja, ki ne bi razumel preproste matematike: virtualizaci-

ja omogoča konsolidacijo, ki omogoča velike energetske prihranke. Vprašanje je samo, katera platforma je najboljše temelj konsolidiranja infrastrukture. System z zagotovo predstavlja eno od atraktivnejših alternativ. Virtualizacija Linux strežnikov z uporabo orodja Integrated Facilities for Linux (IFL) pridobiva na trgu, medtem pa je iz IBM-ovih četrtletnih poročil razvidno, da število dobav strežnikov System z neprestano raste. IBM je še dodatno prilagodil cene strežnikov System z, tako, da je konsolidacija in energetska učinkovitost na tej platformi še bolj atraktivna. IBM je spremenil tudi svojo cenovno politiko pri komponentah, kot je, denimo, programska oprema Application Assist Processors (zAAPs) za System z, kar naredi virtualizacijo in konsolidacijo na tej platformi še bolj mamljivo.

Lep primer uporabe System z platforme je finančna skupina BMO iz Toronta. Podje-

tje, ki ponuja finančne storitve, je poganjalo klasične mainframe aplikacije CICS in DB v nekaj svojih računalniških centrih in so že imeli nekaj strežnikov System z. Vendar pa se je fokus aplikacij preselil na distribuirane Java aplikacije. Seveda so v podjetju želeli poganjati Java aplikacije na stroškovno učinkovitih mainframe strežnikih. Da bi to dosegli, je podjetje načrtovalo uporabo strežniške programske opreme IBM WebSphere Application Server v povezavi z zAAPs. To bi jim omogočilo zmanjšanje stroškov za programsko in strojno orpemo, obenem pa bi povečali učinkovitost upravljanja strežnikov, zanesljivost in varnost. Izkazalo se je, da so ob izpolnjevanju teh načrtov dosegli zmogljivost 1000 MIPS pri Java aplikacijah na zAAPs ob največjih obremenitvah.

## Zelena pobuda

IBM s svojim ravnanjem in investicijami v lastne računalniške centre predstavlja nekakšen demonstracijski laboratorij za druge. Pri IBM-u na osnovi lastnih izkušenj ocenju-

jejo, da bi lahko računalniški center velikosti 2.400 m<sup>2</sup>, ki običajno porabi za energijo 2,6 milijona dolarjev, prepolovil stroške za energijo. Zmanjšanje izpustov toplogrednih plinov je primerljivo z izpusti, ki jih povzročijo 1.300 avtomobilov.

Še več, IBM načrtuje podvojevanje računske zmogljivosti strežnikov do leta 2010, ne da bi se povečala poraba energije ali ogljični odtis. To bo prihranilo 5 milijard kilovatsnih ur na leto, kar je primerljivo z energijo, ki jo porabi mesto luči, Pariz.

Zmanjševanje stroškov za energijo se začne z virtualizacijo. »Jasno je, da želijo podjetja prenesti stotine strežnikov na virtualizirano okolje oziroma kar na en strežnik, nato pa na tej infrastrukturi izvajati napredno upravljanje in avtomatizacijo, toda za to potrebujejo varno in zelo vzdržljivo strežniško tehnologijo,« dodaja Mušič. Prav zaradi tega je IBM-ov System z prava izbira.