

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Uroš Zorko**

**Izzivi poslovanja na (po)konfliktnih območjih**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2012**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Uroš Zorko**

**Mentorica: izr. prof. dr. Maja Bučar**

**Somentorica: doc. dr. Maja Garb**

**Izzivi poslovanja na (po)konfliktnih območjih**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2012**

**Mojim**

## Izzivi poslovanja na (po)konfliktnih območjih

Naloga izpostavlja štiri pereča področja, s katerimi se podjetja pri poslovanju na (po)konfliktnih območjih neizbežno soočajo. Prvi izziv podjetij je prilagajanje kaotičnim in nepredvidljivim ekonomskim razmeram, pogojenim z razcvetom konfliktnega gospodarstva. Naslednji izziv predstavlja upoštevanje regulacijskih ukrepov poslovanja na teh območjih, ki promovirajo družbeno odgovornost in transparentnost. Izziv je tudi učinkovito ter odgovorno izkoriščati mehanizme za spodbujanje naložb na (po)konfliktnih območjih, katere naj bi pripomogle k stabilizaciji razmer. Največji izziv, ki zaobsega prej navedene in predstavlja osrednji vsebinski del naloge, pa tvori iskanje ter izvajanje takšnih poslovnih praks, ki ne spodbujajo dodatnih napetosti v obstoječi konfliktni dinamiki poslovnega okolja, ampak potencialne konfliktno situacije preprečujejo.

Čeprav imajo podjetja pogosto možnost in sredstva za bolj proaktiven konfliktni menedžment, kot je to na splošno priznано, nimajo zadostnega vpliva, strokovnega znanja in legitimnosti, da bi lahko odločneje krojila širšo konfliktno dinamiko. Zagotovo pa nosijo določeno odgovornost za blažitev negativnih vplivov poslovanja, predvsem na lokalni ravni, kjer imajo največ nadzora nad učinki lastnega delovanja in najmočnejši poslovni interes za prispevanje k razvitemu in mirnemu okolju.

Razvoj boljše prakse poslovanja s ciljem omejevanja konflikta ter posledično varnejšega in donosnejšega poslovanja, se prične ravno s spoznanjem, da delovanje podjetja vsestransko vpliva na okolje, v katerem posluje, in da podjetje v konfliktnih okoljih nikoli ne bo moglo igrati nevtralnega vloge. Drugi korak je identifikacija napačnih ocen in pristopov k oblikovanju poslovne politike ter posledično neprimerne prakse, ki lahko posredno ali neposredno spodbujajo konflikte. Naslednja faza pa zahteva vpeljavo takšnih poslovnih procesov, ki bodo na širše družbene odnose vplivali pozitivno, nekonfliktno ter posledično ustvarjali pogoje za stabilnejše poslovanje.

Pogosto se izkaže, da je bolj kot izbira "pravega tipa" poslovne politike v konfliktnem okolju pomemben način, kako je izbrana poslovna politika izvajana v praksi. Izkušnje namreč kažejo, da lahko poslovna kultura pri izvajanju vsakdanjih poslovnih aktivnosti pomembno prispeva k reintegraciji sptih skupin, spodbuja sodelovanje in soodvisnost, krepi zaupanje v lokalne ali državne oblasti ter drugače pripomore k socialni in politični stabilnosti. S tem pa se seveda ustvarjajo tudi pogoji za nemoteno in donosnejše poslovanje. Takšna poslovna praksa temelji na transparentnih, spoštljivih, odgovornih, zaupljivih, poštenih in vključujočih odnosih podjetij z zunanjimi subjekti, torej na osrednjih elementih družbene odgovornosti.

V nalogi identificirana temeljna vodila in načela dobrega poslovanja na (po)konfliktnih območjih ponujajo relativno širok nabor opcij, ki jih zainteresirana podjetja pri oblikovanju lastnega konfliktnega menedžmenta lahko uporabijo. Izpostavljena vodila in načela imajo v odnosih podjetij z lokalnimi skupnostmi sicer splošno veljavo, ne glede na stabilnost območja poslovanja, a so v (po)konfliktnih okoljih, kjer lahko vsaka napačna akcija oziroma reakcija izzove oborožene konflikte, še toliko bolj pomembna. Njihova univerzalnost pa se ne nanaša zgolj na ekonomske subjekte in aktivnosti, uporabna so lahko tudi za delovanje oziroma poslovanje drugih akterjev v naporih za stabilizacijo in obnovo (po)konfliktnih območij, kot so na primer nevladne organizacije, pripadniki mirovnih sil, civilni strokovnjaki, zasebni sektor, vladni in medvladni subjekti ter tudi politiki.

**Ključne besede:** poslovanje, (po)konfliktno območje, družbena odgovornost, dobra praksa poslovanja, poslovna kultura, konfliktni menedžment, konfliktno gospodarstvo.

## **Challenges of Doing Business in (Post)Conflict Areas**

This dissertation underlines four factors that companies inevitably deal with when doing business in (post)conflict areas. Their first challenge is adjusting to chaotic and unpredictable economic conditions, primarily defined by a conflict economy spread-out. Next challenge would be adhering to regulation measures that promote social responsibility and transparency of business activities in such environments. Another challenging issue is how to effectively and responsibly utilize investment stimulation mechanisms in conflict-risk areas that help stabilize ongoing social disturbances. And last but not least the biggest challenge that comprehends the previous ones and represents the core of this research paper is forming and executing such business practices that do not fuel additional tensions in existing conflict environment, but rather prevent and calm potential conflict situations.

Even though companies often have possibilities and means for a more proactive conflict management than generally recognized they do not have enough influence, expert knowledge and legitimacy to deliberately shape wider conflict dynamics. Nevertheless, they do share certain amount of responsibility for negative impacts of their business activities, especially on a local level where they have highest control over the effects of their actions and the strongest business interest to contribute to prosperous and peaceful environment.

Development of better business practices, in order to mitigate conflict dynamics and therefore generate safer and more profitable business transactions, begins by acknowledgment that company's actions largely influence on environment in which it operates and that company in conflict environment can never play a neutral role. Second step is identification of false premises and approaches of shaping business policies and practices that directly or indirectly stimulate conflicts. The last phase demands implementation of business processes with positive and non-conflict affect on wider social relations thus also creating conditions for more stable trading.

In conflict environments it was often proved that more important than choosing the "right type" of business policy is the way how chosen business policy was conducted in practice. Numerous companies' experiences namely show, that proper business culture, ethics and behaviour when performing everyday's business processes can significantly contribute to reintegration of hostile social groups, stimulate cooperation and co-dependence, intensify trust in local and state authorities or else contribute to social and political stability. This kind of business practice is based upon transparent, respective, responsible, trust-worthy, fair and inclusive relations between a company and its external subjects, or shortly upon the core elements of social responsibility.

Guidance and principals of good business practices in (post)conflict areas, identified in this study, offer relatively wide pool of options that interested companies could use in shaping their conflict management policies. They are applicable to overall company – local community relations, despite the stability of business area, though in (post)conflict environments, where any false action or reaction can provoke armed clashes, they are so much the more important. Their universality does not refer only to economic subjects and activities; they are relevant also for other actors operating in stabilisation and reconstruction efforts of (post)conflict areas, like non-governmental organisations, peace support troops, civil experts, private sector entities, governmental and inter-governmental bodies or even politicians.

Keywords: bussiness, (post)conflict area, social responsibility, good business practices, business culture, conflict management, conflict economy.

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>2 METODOLOŠKO – HIPOTETIČNI OKVIR</b> .....	<b>13</b>
2.1 PREDMET PROUČEVANJA .....	13
2.2 CILJI IN RELEVANTNOST PROUČEVANJA .....	13
2.3 DELOVNO VPRAŠANJE – HIPOTEZA .....	13
<b>2.4 METODE PROUČEVANJA</b> .....	<b>14</b>
2.5 OMEJITVE MAGISTRSKEGA DELA.....	15
2.6 OPREDELITEV TEMELJNIH KONCEPTOV IN POJMOV .....	17
<b>3 EKONOMSKE ZNAČILNOSTI IN UKREPI NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH</b> <b>25</b>	
3.1 KONFLIKTNO GOSPODARSTVO .....	26
3.2 NALOŽBENI OKVIRJI ZA USTVARJANJE BLAGINJE.....	29
3.3 VLOGA EKONOMSKE POLITIKE PRI GRADNJI MIRU .....	32
3.3.1 ZAPOSLOVNA POLITIKA .....	34
3.3.2 JAVNE FINANCE .....	36
3.3.3 IZVOZ.....	38
3.3.4 RAZVOJ GROZDOV INDUSTRIJ.....	42
<b>4 REGULACIJA POSLOVANJA NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH</b> .....	<b>48</b>
4.1 PROSTOVOLJNA REGULACIJA .....	49
4.1.1 POBUDE PODJETIJ .....	49
4.1.2 POBUDE VEČINTERESNIH SKUPIN .....	50
4.2 OBVEZUJOČE UVELJAVLJANJE POLITIK.....	54
4.2.1 NADZOR MEDNARODNIH INSTITUCIJ IN POGOJEVANJE .....	55
4.2.2 NACIONALNA IN MEDNARODNA ZAKONODAJA .....	56
<b>5 SPODBUJANJE NALOŽB NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH</b> .....	<b>60</b>
5.1 INSTITUCIONALNI VLAGATELJI .....	61
5.1.1 VPLIV NA KONFLIKTE IN ELEMENTI DRUŽBENO ODGOVORNEGA POSLOVANJA .....	62
5.2 ZASEBNI BANČNI SEKTOR .....	63
5.2.1 VPLIV NA KONFLIKTE .....	63
5.2.2 ELEMENTI DRUŽBENO ODGOVORNEGA POSLOVANJA.....	64
5.3 IZVOZNO – KREDITNE AGENCIJE .....	65
5.3.1 VPLIV NA KONFLIKTE .....	67
5.3.2 ELEMENTI DRUŽBENO ODGOVORNEGA POSLOVANJA.....	70
<b>6 VPLIVI POSLOVANJA NA KONFLIKTNO DINAMIKO (PO)KONFLIKTNIH OBMOČIJ</b> .....	<b>78</b>
6.1 POSLOVNE PRAKSA, KI ZAOSTRUJE KONFLIKTE .....	79
6.1.1 NAPAČEN PRISTOP K POSLOVANJU NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH .....	80
6.2 POSLOVNA PRAKSA, KI PREPREČUJE KONFLIKTE.....	86
6.2.1 VODILA ZA IZOGIBANJE NEGATIVNIM VPLIVOM POSLOVANJA NA KONFLIKTE .....	87
<b>7 DELOVANJE SLOVENSkih CIVILNIH FUNKCIONALNIH STROKOVNJAKOV V SKUPINI ZA OBNOVO POKRAJINE HERAT V AFGANISTANU</b> .....	<b>103</b>

<b>8 ZAKLJUČEK IN SKLEPNE UGOTOVITVE</b> .....	<b>111</b>
8.1 SINTEZA 1 – TEMELJNE OKOLIŠČINE POSLOVANJA NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH .....	111
8.2 SINTEZA 2 – TEMELJNA NAČELA POSLOVANJA NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH .....	114
<b>9 LITERATURA</b> .....	<b>118</b>
PRILOGA A: Kako identificirati in odpraviti vzroke napačne poslovne politike? .....	128
PRILOGA B: Kako ocenjevati poslovne odločitve z vidika prispevanja h konfliktom (K) oziroma stabilnosti (S)? .....	129
PRILOGA C: Primerjava napačnega in pravilnega pristopa podjetij na področju konzultacij in pogajanj z lokalnimi skupnostmi.....	131
PRILOGA Č: Vprašalnik za slovenske civilne funkcionalne strokovnjake v Afganistanu glede pomena načina poslovanja skupin za obnovo pokrajin (PRT)...	132

#### SEZNAM SLIK:

<i>Slika 3.1: Razmerja konfliktnega gospodarstva</i> .....	26
<i>Slika 3.2: Kako se ustvarja blaginja?</i> .....	31
<i>Slika 3.3: Primer strukture učinkovitega vodenja grozda</i> .....	44
<i>Slika 3.4: Ekonomske okoliščine poslovanja na (po)konfliktnih območjih</i> .....	47
<i>Slika 4.1: Vpliv regulacije poslovanja na (po)konfliktnih območjih na konfliktno dinamiko</i> .....	59
<i>Slika 5.1: Vpliv naložb v kontekstu regulacije poslovanja na (po)konfliktnih območjih na konfliktno dinamiko</i> .....	77
<i>Slika 6.1: Koraki k razvoju boljše prakse poslovanja na (po)konfliktnih območjih</i> ...	101
<i>Slika 8.1: Temeljne okoliščine poslovanja na (po)konfliktnih območjih</i> .....	112
<i>Slika 8.2: SPOT model oblikovanja poslovne politike na (po)konfliktnih območjih</i> ..	115

#### SEZNAM TABEL:

<i>Tabela 2.1: Klasifikacija konfliktov po Heidelbergškem inštitutu</i> .....	17
<i>Tabela 3.1: Donosne aktivnosti in zmagovalci konfliktnega gospodarstva</i> .....	27
<i>Tabela 3.2: Ukrepi ekonomske politike na področju zaposlovanja, javnih financ in izvoza za stabilizacijo konfliktnega gospodarstva</i> .....	32

## **ABECEDNI SEZNAM KRATIC**

BDP – Bruto domači proizvod

BIAC – Svetovalni odbor za podjetja in industrijo (The Business and Industry Advisory Committee)

BiH – Bosna in Hercegovina

CFS – civilni funkcionalni strokovnjak

CIMIC – civilno-vojaško sodelovanje (Civil-Military Cooperation)

ECG – Delovna skupina OECD za izvozne kredite in garancije (Export Credits Group)

ECGD – Izvožno-kreditna agencija Združenega kraljestva (UK Export Credits Guarantee Department)

EU – Evropska unija

EUR – Evro (denarna valuta)

FATF – Delovna skupina OECD za preprečevanje pranja denarja (Financial Action Task Force on Money Laundering)

FET – Ženska skupina za sodelovanje (Female Engagement Team)

HBOS – Halifax & Bank of Scotland

HIK – Heidelberški inštitut (Heidelberg Institut on International Conflict Research)

ICARDA – Mednarodni center za kmetijske raziskave na sušnih območjih (International Center for Agricultural Research in Dry Areas)

IFC – Mednarodna finančna korporacija (International Finance Corporation)

IHRB – Inštitut za človekove pravice in poslovanje (Institute for Human Rights and Business)

IKA – Izvožno-kreditna agencija

ILO – Mednarodna delavska organizacija (International Labour Organization)

ISAF – Mednarodne sile za varnostno pomoč (International Security Assistance Force)

KfW – Hermes & Kreditanstalt für Wiederaufbau

NATO – Severnoatlantsko zavezništvo (North Atlantic Treaty Organization)

NVO – Nevladne organizacije

OECD – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (Organization for Economic Co-operation and Development)



OPIC – Prekomorska zasebna naložbena korporacija (Overseas Private Investment Corporation)

OVSE – Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi

OZN – Organizacija združenih narodov

PRT – Skupina za obnovo pokrajin (Provincial Reconstruction Team)

SID – Slovenska investicijska družba

SPOT – spoštovanje, poštenost, odgovornost, transparentnost

TDB - Odbor OZN za trgovino in razvoj (Trade and Development Board)

TUAC – Sindikalni svetovalni odbor (Trade Union Advisory Committee)

UN – Združeni narodi (United Nations)

USD – Ameriški dolar (denarna valuta)

WBCSD – Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (World Business Council for Sustainable Development)

ZDA – Združene države Amerike

## 1 UVOD

Ekonomska globalizacija, liberalizacija finančnega trga ter posledično vse močnejša mednarodna konkurenca številna podjetja silijo k iskanju poslovnih priložnosti na območjih, ki so socialno, politično, okoljsko in gospodarsko vedno bolj občutljiva (Christjansen 2002). V tem prednjačijo predvsem podjetja iz ekstraktivne industrije, saj so najdišča naravnih virov v relativno varnih in stabilnih državah večinoma že raziskana. Mnogo podjetij v luči poslovnih interesov tako deluje tudi na območjih, na katerih se odvijajo konflikti različnih intenzivnosti, od zamrznjenih, latentnih in manifestnih konfliktov, do kriz, resnih kriz in vojn (Berdal in Malone 2000; Ballentine in Sherman 2003; HIIK 2009).

V letu 2009 se je na globalni ravni odvijalo 365 političnih konfliktov, od tega 273 znotrajdržavnih. Heidelberški inštitut jih je glede na intenzivnost razdelil na 7 vojn, 24 resnih kriz z masovnim nasiljem, 112 sporadičnih nasilnih incidentov, 108 latentnih konfliktov in 114 manifestnih. Tretjina vseh se je dogajala na območju Azije in Oceanije (113), četrtnina pa v Afriki (85). Sledijo Evropa s 66 konflikti (petina), Bližnji vzhod in Magreb s 55 ter ameriška kontinenta, kjer je bilo 46 konfliktov. Večina jih je posledica ideoloških razlik glede ustroja političnega, ekonomskega ali verskega sistema. Na drugem mestu so interesi za obvladovanje naravnih virov (80 konfliktov), zatem želja po utrjevanju nacionalne moči, obvladovanju teritorija itd (HIIK 2009). Če v ozir vzamemo še konflikte v preteklih letih ali desetletjih, ki so že zaključeni oziroma zaustavljeni, a območja, na katerih so se odvijali, še vedno kažejo posledice in niso dokončno stabilizirana, lahko ugotovimo, da (po)konfliktna območja predstavljajo relativno velik delež zemeljskega površja.

Z ekonomskega vidika so zanje značilni množičen odliv finančnega in uničenje fizičnega kapitala, prekinitev proizvodnje in trgovine, razpad pravnega, upravnega, socialnega, zdravstvenega in izobraževalnega sistema, množične migracije oziroma beg človeškega kapitala ter uničenje nacionalne komunikacijske infrastrukture (Humphreys 2002). Takšno stanje omogoča nastanek alternativnih struktur moči in blagovne menjave izven okvirjev uradnega gospodarstva, sivo gospodarstvo, izkoriščanje mednarodne pomoči in kriminalne aktivnosti. Posamezniki, ki imajo od takšnih razmer koristi, pa si seveda prizadevajo za ohranjanje varnostnih problemov. Današnjim konfliktom je skupno dejstvo, da se krepijo načini njihovega samofinanciranja. S koncem hladne vojne je pričelo upadati vojaško pokroviteljstvo

velesil, ki so v luči svojih interesov finančno in materialno podpirale lokalne konflikte. Sprte strani, vladne ali uporniške, so zato razvile številne alternativne vire financiranja svojih vojaških aktivnosti, ki jih v veliki meri spodbujajo razmere konfliktnega gospodarstva. Globalizacija in liberalizacija trgov pa dodatno omogočata, da se financiranje konfliktov krepí tudi na račun poslovanja podjetij na (po)konfliktnih območjih, predvsem tistih, ki se ukvarjajo s predelovanjem oziroma trgovanjem naravnih virov in narkotičnih rastlin (Ballentine in Nitzschke 2005).

Podjetja, ki v takšnih okoliščinah poslujejo, namreč tudi sama neizogibno postanejo del konflikta. Nanj imajo lahko pozitiven ali negativen učinek, hote ali nehote, a dejstvo je, da njihovo poslovanje nikoli ne more biti popolnoma nevtrarno (Zandvliet 2005). K temu v prvi vrsti prispeva področje poslovanja oziroma njegov proizvod. Na primer že omenjeni naravni viri (nafta, les, rudnine, dragi kamni), ki privlačijo potencialne vlagatelje, so pogosto hkrati tudi vzrok številnih današnjih konfliktov (Berdal in Malone 2000). Pomembno vlogo pa igrajo tudi povsem vsakdanje poslovne aktivnosti, kot so najemanje lokalnih delavcev, sodelovanje in komunikacija z lokalnimi skupnostmi ali redno poslovanje (Zandvliet 2005).

Mednarodna skupnost je pri reševanju ekonomskih dimenzij konfliktov tako pred dvojnimi izzivi, kako natančno oceniti vpliv finančnih tokov na dinamiko konfliktov ter hkrati razviti in uveljaviti učinkovite ekonomske ukrepe za preprečevanje in razreševanje konfliktov ter gradnjo trajnostnega miru in razvoja (Kopač 2009). Po Kumarju (1997) med tovrstne ukrepe sodijo oživitve kmetijstva, obnova fizične infrastrukture in institucionalizacija reform makroekonomske politike.

V širšem kontekstu ekonomskih vidikov stabilizacijskih naporov pa se je mednarodna skupnost v zadnjih petnajstih letih pričela intenzivneje ukvarjati tudi z vprašanjem poslovnega vedenja na (po)konfliktnih območjih. Formiranih je bilo več pobud za podjetniško preprečevanje konfliktov, ki so bolj ali manj uspešne. Njihov namen je oblikovati norme podjetniške družbene odgovornosti, ki bi določale poslovno vedenje podjetij v lokalnih okoljih tako, da bi le-to prispevalo k trajnostnemu razvoju družbe in preprečevanju konfliktov. Razvoj teh norm je še v začetni fazi, saj se norme že po definiciji razvijajo kot kolektivni projekt s ponavljajočimi se interakcijami v času in pridobivajo na veljavi z institucionalizacijo v zakonih in organizacijah, za kar je včasih potrebno tudi več desetletij družbenega razvoja. Nekatere norme podjetniške družbene odgovornosti so že tako močno institucionalizirane, da so neizpodbitne, medtem ko so druge predmet nenehne politične razprave in se sčasoma spreminjajo

(Kopač 2009). Kot take predstavljajo za poslovanje podjetij velik izziv, obenem pa jih podjetja pogosto vidijo v nasprotju s svojimi poslovnimi interesi oziroma apetiti po ustvarjanju čim večjega dobička. Stroški njihovega uveljavljanja so pogosto večji od kratkoročnih koristi, čakanje na dolgoročne rezultate pa otežuje konkurenca (Lunde in Taylor 2005).

Zaradi specifičnih ekonomskih značilnosti posameznih konfliktnih regij, različnih in spreminjajočih se pričakovanj številnih interesnih skupin glede družbeno odgovornega poslovanja, raznolikosti poslovnih branž in drugih posebnosti podjetja na (po)konfliktnih območjih ne morejo poslovati na podlagi standardiziranega priročnika (Boutilier 2009). Lahko pa z razumevanjem vzorcev, v katerih se negativni vplivi poslovne prakse pogosto pojavljajo, izluščijo temeljna vodila in načela poslovanja, ki potencialne družbene napetosti na (po)konfliktnih območjih preprečujejo ter hkrati prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom.

## **2 METODOLOŠKO – HIPOTETIČNI OKVIR**

### **2.1 PREDMET PROUČEVANJA**

Osrednji predmet proučevanja magistrskega dela je poslovanje podjetij na (po)konfliktnih območjih. Analizo sem osredotočil na primere slabe in dobre prakse številnih podjetij, katerih poslovanje na (po)konfliktnih območjih po svetu je bodisi dodatno stimuliralo lokalno konfliktno dinamiko bodisi prispevalo k stabilizaciji konfliktnih okoliščin. Na tej podlagi sem raziskal temeljna vodila in načela za oblikovanje takšne poslovne politike in prakse, ki na nemirnem območju poslovanja prispeva h krepitvi miru in stabilnosti ter posledično k dolgoročno donosnejšim poslovnim rezultatom.

V tem kontekstu sem proučil tudi ekonomske značilnosti (po)konfliktnih območij in nekatere ekonomske ukrepe pri gradnji miru ter podrobneje razčlenil regulacijske mehanizme poslovanja na (po)konfliktnih območjih in mehanizme za spodbujanje naložb.

### **2.2 CILJI IN RELEVANTNOST PROUČEVANJA**

Glavni cilj magistrskega dela je 1) analizirati okoliščine poslovanja podjetij na (po)konfliktnih območjih ter 2) na tej podlagi identificirati temeljna vodila in načela učinkovitega, uspešnega in donosnega poslovanja, ki hkrati pozitivno vpliva na stabilizacijo, obnovo in razvoj prizadetega območja ter ustvarja družbeno-ekonomske pogoje za blažitev konfliktnih odnosov. S pomočjo praktičnih primerov in izkušenj številnih podjetij sem skušal dokazati, da je družbeno odgovorna naravnost podjetij na (po)konfliktnih območjih osnovni pogoj za dolgoročno uspešno poslovanje, pri čemer so ključni predvsem dobri odnosi z lokalnimi skupnostmi. S posameznimi primeri, ki skozi celotno nalogo dosledno podpirajo raziskovane vsebine, želim nakazati tudi številne poslovne priložnosti, ki jih (po)konfliktna območja eksplicitno ali implicitno ponujajo. V podporo tem ciljem sem si prizadeval orisati, kako lahko podjetja s svojim poslovanjem pozitivno ali negativno vplivajo na dinamiko konfliktov. Cilj proučevanja je tudi poskusiti opredeliti širšo uporabno vrednost zaključkov raziskovanja, ne zgolj za primer podjetij, ter poskusiti oblikovati shematski model temeljnih načel poslovanja na (po)konfliktnih območjih, ki bi zajemal splošne smernice za vzpostavitev tvornih in nekonfliktnih odnosov z lokalnim okoljem.

Raziskava se namreč osredotoča na univerzalna vodila in načela uspešnega poslovanja na (po)konfliktnih območjih, ne glede na vrsto ali branžo podjetij oziroma drugih poslovnih subjektov. S tega vidika so zbrana vodila in načela lahko uporabna tudi za druge akterje, ki delujejo v naporih za stabilizacijo in obnovo nestabilnih območjih ter se soočajo s problemi lokalnih skupnosti, na primer nevladne organizacije, humanitarne ustanove ali uradni (civilni in vojaški) predstavniki držav, ki prispevajo osebje v mednarodne operacije in misije.

### **2.3 DELOVNO VPRAŠANJE – HIPOTEZA**

Pri zasledovanju raziskovalnih ciljev se opiram na trditev, da poslovanje podjetij na konfliktno nestabilnih območjih lahko predstavlja odločilen prispevek k miru ali vojni, od česar je posledično odvisna tudi uspešnost poslovanja. Pri tem ni zgolj pomembna vsebina oziroma proizvod ali storitev poslovanja, odločujoča sta lahko predvsem način poslovanja in poslovna kultura.

V nadaljevanju zato izhajam iz sledeče hipoteze:

***Podjetja, ki se na (po)konfliktnih območjih osredotočajo na družbeno odgovorne elemente poslovanja in skrbno načrtujejo način izvajanja rednih poslovnih procesov, lahko pomembno prispevajo k preprečevanju oboroženih konfliktov, predvsem na lokalni ravni, ter imajo tako več možnosti za dolgoročno stabilno, varno in donosno poslovanje.***

### **2.4 METODE PROUČEVANJA**

Pri raziskovanju sem v osnovi uporabljal analizo pisnih virov in deskriptivno metodo. Podatke sem črpal iz različnih primarnih (uradni dokumenti, smernice, listine, deklaracije, poročila) in sekundarnih (zborniki, knjige, revije, članki, znanstvene monografije) virov. Veliko jih je bilo dostopnih na spletnih straneh, kar je dandanes že splošna praksa, del pa tudi v tiskani obliki. Gre predvsem za tuje vire ameriških, kanadskih, britanskih in nizozemskih avtorjev, saj predmet raziskovanja v slovenski literaturi ni podrobneje obravnavan.

Pri proučevanju sem se naslonil na študijo primerov poslovne prakse številnih podjetij na (po)konfliktnih območjih. Izbrati sem skušal najbolj značilne in zanimive primere, ki

slikovito pojasnjujejo obravnavano tematiko. Posamezni primeri poleg (ne)primernosti poslovne prakse nakazujejo tudi potencialne poslovne priložnosti na (po)konfliktnih območjih, zato jih večino zaradi boljše preglednosti izpostavljam v ločenih odstavkih z ležečim tekstom.

S primerjalno analizo praktičnih primerov sem identificiral lastnosti slabe in dobre prakse poslovanja, iz katerih sem na podlagi metode sinteze spoznanj nakazal splošna načela in vodila učinkovitega poslovanja na (po)konfliktnih območjih. Pri tem sem si pomagal predvsem z ovrednotenjem poslovanja v nerazvitem svetu v kontekstu odnosov med podjetjem in lokalnimi skupnostmi.

Identificirana načela in vodila dobre prakse poslovanja na (po)konfliktnih območjih sem preveril s pomočjo metode polstrukturiranega intervjuja oziroma ankete. Za vzorec sem si izbral slovenske civilne funkcionalne strokovnjake, ki so delovali v operaciji ISAF v Afganistanu, in sicer v Skupini za obnovo pokrajine Herat, kjer so izvajali razvojne projekte za potrebe lokalnih skupnosti. Metodologija ankete je podrobneje opisana v poglavju 7.

Pri pripravi zaključkov, verifikaciji hipotez, oblikovanju priporočil in opredelitvi uporabnostne vrednosti naloge pa sem uporabil metodo sinteze spoznanj. V luči širših zaključkov je bil uporabljen induktivni pristop, saj se ugotovitve ne nanašajo zgolj na gospodarske subjekte oziroma podjetja, ampak so uporabne tudi za druge akterje s področja stabilizacije (po)konfliktnih območij, kot nakazuje tudi vzorec anketirancev.

## **2.5 OMEJITVE MAGISTRSKEGA DELA**

S tematiko poslovanja na (po)konfliktnih območjih se ukvarja relativno majhno število avtorjev. V raziskovalnih krogih je področje aktualno šele zadnjih deset ali petnajst let, nekateri njegovi segmenti pa še vedno ostajajo nedotaknjeni. Slovenske literature s to vsebino skorajda ni, bolj aktivni so proučevalci iz držav z daljšo tradicijo angažiranja na (po)konfliktnih območjih, ne zgolj vojaškega, ampak tudi gospodarskega, kot na primer ZDA in Velika Britanija.

Poleg nezadostne raziskanosti omejitev predstavlja tudi obsežnost oziroma kompleksnost tematike same po sebi. Značilnosti (po)konfliktnih območij, ki vplivajo na poslovanje, se namreč med seboj močno razlikujejo glede na geografske, družbene, politične, kulturne in seveda ekonomske dejavnike. Tako kot se način

poslovanja, ki vpliva na konfliktno dinamiko, razlikuje glede na tip podjetij, poslovno področje in proizvod poslovanja.

Pri raziskovanju izzivov poslovanja na (po)konfliktnih območjih sem se ne glede na poslovno panogo osredotočil predvsem na elemente vsakdanje poslovne prakse podjetij, ki lahko negativno ali pozitivno vplivajo na konfliktno dinamiko (po)konfliktnih območij. Posebej me je zanimal vpliv elementov družbeno odgovorne politike podjetij na preprečevanje konfliktnih situacij, zato le-ti predstavljajo rdečo nit skozi vsa vsebinska poglavja.

Pri analizi se nisem poglobljal v specifična področja oblikovanja poslovnih politik, zanimalo so me skupne oziroma univerzalne značilnosti poslovnega vedenja, ki v (po)konfliktnih okoljih lahko prispevajo h krepitvi stabilnosti. Zato tudi nisem uporabil pristopa študije posameznega primera, ki bi ga obdelal z različnih vidikov poslovanja, ampak sem zaradi raznolikosti (po)konfliktnih območij ter raznovrstnosti izkušenj različnih podjetij skušal pridobiti širši pogled v problematiko preko analize več primerov delovanja podjetij v različnih (po)konfliktnih okoljih. Ugotovitve pa sem, kot že omenjeno, preveril na primeru delovanja slovenskih civilnih funkcionalnih strokovnjakov v Afganistanu, s čimer sem želel obenem preveriti njihovo relevantnost tudi za neekonomske akterje na (po)konfliktnih območjih. Določeno omejitev pri tem je predstavljala relativno nizka reprezentativnost vzorca, saj je omenjen nabor strokovnjakov z afganistanskimi izkušnjami predstavlja le nekaj posameznikov.

Glede na dejstvo, da podjetja poslujejo v lokalnih kontekstih, ki na poslovanje najbolj vplivajo, sem raziskovalni fokus naravnal predvsem na odnos med podjetjem in lokalnimi skupnostmi, zato se ugotovitve naloge morda najboljše aplicirajo na znotrajdržavne konflikte lokalnega ali regionalnega značaja.

Vpliv posameznih poslovnih panog in proizvoda poslovanja na konfliktno dinamiko ni neposredni predmet proučevanja magistrske naloge. To področje, ki je sicer širše raziskano, omenjam le kot ozadje za boljše razumevanje in razlikovanje od proučevanega vpliva poslovnega vedenja oziroma načina poslovanja.

Podobno so kot priprava na obravnavo osrednjega predmeta proučevanja naravnana prva tri vsebinska poglavja. Zaradi svoje vsebinske širine bi bila lahko vsako zase predmet magistrskega dela, zato se v njih omejujem zgolj na ključne elemente, potrebne za razumevanje izzivov vsakdanje poslovne prakse podjetij na (po)konfliktnih območjih. Ekonomske značilnosti slednjih sem tako reduciriral na pomen konfliktnega gospodarstva ter vlogo ekonomske politike pri gradnji miru. Pri



pregledu regulacijskih mehanizmov poslovanja ter mehanizmov za spodbujanje naložb na (po)konfliktnih območjih pa sem skušal podrobneje opredeliti le najznačilnejše, s katerimi se podjetja pri poslovanju na teh območjih soočajo.

## 2.6 OPREDELITEV TEMELJNIH KONCEPTOV IN POJMOV

Za potrebe ustreznega razumevanja tematike je ključna natančnejša obrazložitev oziroma pojasnilo temeljnih konceptov in pojmov. Na tem mestu razlagam le tiste, ki neposredno ali posredno izhajajo iz samega naslova oziroma hipoteze naloge, ter tako podrobneje opredeljujem raziskovalni fokus. Preostali so sproti pojasnjeni v posameznih poglavjih vsebinskega dela naloge.

### Konflikt

Izraz konflikt je glede na raziskovalni kontekst naloge najprimerneje opredeljen z obširno definicijo Heidelberškega mednarodnega inštituta (Heidelberg Institut on International Conflict Research, HIIK). Opredeljuje ga kot spopad različnih interesov glede nacionalnih vrednot (neodvisnost, samoopredelitev, meje, ozemlje, razdelitev moči itd.) v nekem časovnem obdobju med vsaj dvema stranema (organizirane skupine, države, skupine držav, organizacije), ki si odločno prizadevata za uresničevanje svojih interesov in dosego ciljev. Konflikti so lahko notranji, ki so lahko tudi internacionalizirani, če je udeležena vsaj ena država oziroma večnacionalna organizacija, ter zunanji konflikti. HIIK loči 5 stopenj intenzivnosti konfliktov, in sicer latentni konflikt, manifestni konflikt, kriza, rasna kriza in vojna (tabela 2.1.).

*Tabela 2.1: Klasifikacija konfliktov po Heidelberškem inštitutu*

Stanje kršitve	Intenzivnost	Stopnja intenzivnosti	Poimenovanje intenzivnosti	Opis
nenasilna	nizka	1	latentni konflikt	Razlike med dvema stranema glede opredeljevanja vrednot nacionalnega pomena.
		2	manifestni konflikt	Besedni pritisk, grožnje z nasiljem, ekonomske sankcije.

	srednja	3	kriza	Vsaj ena stran uporablja nasilna sredstva v sporadičnih incidentih.
nasilna		4	resna kriza	Nasilna sredstva so uporabljena večkrat in organizirano.
	visoka	5	vojna	Nasilna sredstva so uporabljena kontinuirano, organizirano in sistematično. Obseg opustošenja je masiven in dolgotrajen.

*Vir: HIIK 2009, 84.*

Podobno konflikt opredeljuje »skandinavska definicija«, nastala pod okriljem Oddelka za mirovna in konfliktna raziskovanja Univerze v Uppsali na Švedskem, in ki jo pri svojem analitičnem delu uporablja tudi mednarodno priznani inštitut SIPRI (Stockholm International Peace Research Institute). Po njej je oboroženi konflikt tekmovanje za oblast in/ali teritorij, kjer obe strani uporabljata oboroženo nasilje, od katerih je vsaj ena od strani vladna stran, in kjer je rezultat vsaj 25 padlih v boju (Strand in drugi 2004). Tekmovanje za oblast se nanaša na tip političnega sistema, zamenjavo vlade ali spremembo njene sestave, nesoglasja glede ozemlja pa so povezana s statusom ozemlja, kjer gre v primeru meddržavnega konflikta za spremembo države, ki nadzira ozemlje, v primeru znotrajdržavnega konflikta pa za odcepitev ali avtonomijo (Wallensteen in Sollenberg 1998). Univerza v Uppsali intenzivnost konfliktov opredeljuje podobno kot HIIK, iz česar lahko ugotovimo, da obstaja visoka povezanost, vendar zgolj navidezna enakost, med pojmom oboroženi konflikt in vojna. Namreč, vsaka vojna je oboroženi konflikt, ni pa vsak oboroženi konflikt vojna. Poleg teh dveh pojmov Woodhouse in drugi (1999) uporabljajo izraz nasilni konflikt, ki poleg oboroženega konflikta zajema tudi enostransko nasilje, kot je genocid ali hude kršitve človekovih pravic.

Za potrebe boljšega razumevanja konteksta naloge je treba opredeliti še kronični družbeni konflikt, ki označuje dolgotrajen in pogosto nasilen boj neke družbene skupnosti za osnovne potrebe, kot so varnost, priznanje, sprejetje ter pravico do političnega in gospodarskega udejstvovanja (Azar v Goodhand in drugi 1999).

### **(Po)konfliktno območje**

Izraz (po)konfliktno območje se v nalogi nanaša na geografska območja, na katerih se odvijajo oboroženi konflikti ali vojne, ter na geografska območja, ki se po končanih oboroženih konfliktih ali vojnah še niso politično, družbeno in gospodarsko stabilizirala.

(Po)konfliktno območje ima torej značilnosti konfliktnega in pokonfliktnega stanja. Mackinlay (2002) pravi, da konfliktna območja določajo vse ali nekatere izmed naslednjih značilnosti: humanitarna kriza, oboroženi konflikti, razpad civilne infrastrukture, odsotnost vladnih oblasti in pravnega sistema, odsotnost posameznikove varnosti, možnost pojava etničnega čiščenja ali genocida, veliko število razseljenih oseb in beguncev, odsotnost preprečevanja kriminalnih aktivnosti. Kot pokonfliktna stanja pa Zupančič (2005) označuje tiste situacije in okoliščine, kjer je po določenem trajanju konfliktov prišlo do pomiritve in tvorne rekonstrukcije življenja, območje je postalo urejeno, vključeno v mednarodno delitev dela, velika večina neposrednih posledic spopadov je že odstranjena.

Za (po)konfliktno območje se lahko uporabi tudi pogostejši izraz krizno območje. To so tista območja zemeljskega površja, ki so predvsem zaradi družbenih dejavnikov doživela naglo poslabšanje gospodarskega stanja, dramatične spremembe starostne, spolne in narodne sestave, zaostritev odnosov med različnimi skupinami prebivalstva ter nastanek konfliktov, izolacijo gospodarskih in kulturnih tokov in podobno. Ta območja so torej v kratkem času doživela nagle fiziognomske, strukturne in funkcijske spremembe z izrazito splošno tendenco poslabšanja. Nanje navadno opozarjajo posledice spopadov na infrastrukturi, kaotično pravno stanje, anarhija v delovanju javnih ustanov, prevlada črnega trga in različnih nelegalnih gospodarskih aktivnosti, odsotnost naložb, beg kapitala, nizka raven osebne in kolektivne varnosti, pogosto uporabljane različne oblike represije, prisotnost paravojaških skupin, naglo povečana smrtnost in zmanjšana rodnost, množične selitve, pojav beguncev, odsotnost ali krčenje izobraževalnega sistema ter zdravstvenega in socialnega varstva. Krizna območja so dejansko, nekatera pa tudi pravno, izločena iz svetovnih tokov (različne oblike mednarodnih sankcij). Veliko kriznih območij preide pod mednarodni nadzor mirovnih sil. Krizna območja so torej na različne načine odvisna ozemlja; vojaško-varnostno (mirovne operacije in misije), gospodarsko (prejemniki pomoči, tudi humanitarne) in politično (tuj nadzor nad delovanjem oblasti). Leta 2005 je bil obseg kriznih območij ocenjen na 18 milijonov

km<sup>2</sup> (približno velikost dveh Evrop), na katerih prebiva okrog 450 milijonov ljudi, in ki so povzročila okrog 37 milijonov beguncev (Zupančič 2005).

### **Stabilizacijski napori in pokonfliktna obnova**

Izraz stabilizacija v kontekstu aktivnosti za izgradnjo miru na (po)konfliktnih območjih nima splošno poenotene mednarodne definicije. Različni avtorji in organizacije ga interpretirajo različno, vendar te raznovrstne razlage imajo številne skupne značilnosti. To je razvidno tudi iz tolmačenj ključnih akterjev s področja mednarodne varnosti (spodaj), iz katerih izhaja razumevanje koncepta stabilizacijskih naporov v nadaljevanju naloge.

OZN in Svetovna banka stabilizacijske napore opredelujeta kot aktivnosti za odpravljanje posledic konfliktov in zmanjševanje možnosti za ponoven izbruh nasilnih konfliktov (OZN in Svetovna banka 2007). Iz definicije se sklepa, da se stabilizacijske aktivnosti nanašajo na čas po prekinitvi spopadov in končanju (oboroženega) konflikta. Bolj natančna je Natova opredelitev, ki stabilizacijo razume kot proces izvajanja učinkovite tranzicije od takojšnjega odziva na konfliktne razmere, torej še v času konflikta, do stanja krhkega miru oziroma negotovih razmer ter sčasoma do zagotavljanja dolgoročnega razvoja. Namen tega procesa je usposobiti lokalno prebivalstvo, da bi bilo na političnem, ekonomskem in družbenem področju sposobno samostojno skrbeti za svoj trajnostni razvoj, ne da bi pri tem ogrožalo druge ali sebe (NATO 2005). To opredelitev dopolnjuje Nelson (2006), ki pravi, da stabilizacijski napori predstavljajo lokalno lastniški proces za doseganje trajnostnega miru v nevarnem okolju, pri čemer je potrebna skladna uporaba političnih, vojaških, ekonomskih in civilnih instrumentov moči.

Stabilizacijske napore lahko opredeljuje tudi soroden izraz pokonfliktna obnova. Tudi ta izraz nakazuje na čas po koncu konflikta, vendar iz prakse vemo, da lahko po podpisu mirovnih sporazumov in po prihodu mirovniških sil do konfliktov še vedno prihaja, da mnogi latentni konflikti lahko po mirnejših obdobjih prerasejo v intenzivnejše spopade ali vojne ter da se pokonfliktna obnova odvija tudi vzporedno z bojnimi operacijami (Irak, Afganistan itd.). Termin pokonfliktna obnova gre zato razumeti kot tehnični pojem, ki opredeljuje predvsem vrsto aktivnosti, medtem ko narave konflikta ne opredeljuje (Garb 2009). Običajno gre za zelo kompleksen proces, ki poteka na številnih družbenih področjih, od ravni posameznikov do velikih družbenih skupin, od lokalne do nacionalne vladne ali celo mednarodne ravni (npr.

obnovitev ugleda v mednarodni skupnosti), vključuje številne akterje in hkrati naslavlja številne med seboj povezane izzive (Montgomery in Rondinelli 2004). Guttal (2005) zato pravi, da pokonfliktna obnova vključuje praktično vse – od demobilizacije oboroženih skupin in mirovnih operacij do pisanja novih ustav, oblikovanja novih nacionalnih zakonov in pridobivanja tujih naložb. Vse te aktivnosti Kumar (1997) uvršča v tri skupine, in sicer med ukrepe za ponovno graditev političnih, socialnih ali ekonomskih struktur prizadetega območja.

Nekateri avtorji v kontekstu stabilizacije oziroma pokonfliktne obnove uporabljajo tudi druge sorodne izraze, kot na primer rehabilitacija in rekonstrukcija, ter tudi pokonfliktna reforma, reševanje konflikta in sprava. V prevodih omenjenih pojmov se v slovenskem jeziku večinoma pojavlja izraz (pokonfliktna) obnova, vendar ne kot prizadevanje za vrnitev v staro, predkonfliktno stanje, ampak kot uresničevanje vseh potrebnih sprememb, da se zgradita trajen mir in razvoj družbe (Garb 2009).

### **Ekonomska varnost**

Buzan in drugi (1998) ekonomsko varnost v klasičnem smislu razumejo kot:

- sposobnost držav, da zagotavljajo neodvisnost in sposobnost vojaške proizvodnje in vojaške mobilizacije države;
- možnost, da se ekonomska neodvisnost v globalnem svetu uporablja kot sredstvo za doseganje neekonomskih ciljev (predvsem političnih);
- strah ali skrb, da bi obstoječa ekonomska struktura spremenila konstelacijo moči v mednarodni skupnosti s tem, ko bi ZDA odvzela primat nad ekonomskimi in vojaškimi sredstvi;
- strah ali skrb pred tem, da bi svetovna ekonomija zapadla v krizo, ki bi prizadela večino mednarodnih ekonomskih odnosov in tako resno ogrozila stabilnost in varnost delovanja ekonomskega sistema.

Vendar kot ugotavlja Bailes (2007) je ta vidik ekonomske varnosti preživeti. Moderno razumevanje varnosti namreč temelji na dejavnih tveganjih, ki so vnesli nove spremenljivke v proučevanje ekonomske varnosti, na primer socialni kontekst, percepcijo posameznika, politično dimenzijo itd.

Ekonomsko varnost tako precej širše podaja Udovič (2009), ko jo opredeljuje kot skupek in sovplivanje štirih temeljnih akterjev oziroma struktur (posameznika, družbe, tehnologije in makroekonomske stabilnosti) ter veznega elementa politične varnosti. Makroekonomska stabilnost zagotavlja stabilnost nacionalnega gospodarstva. Z njo

je povezana posameznikova varnost (mikroekonomska varnost), s čimer običajno razlagamo izpolnjevanje temeljnih ekonomskih in neekonomskih potreb posameznika na individualni ali pa širši skupnostni ravni (socialna varnost). Na ekonomsko varnost v dobi globalizacije pomembno vpliva tudi (ne)varna uporaba tehnologije, predvsem informacijsko-komunikacijske, ki sočasno vodi do večje varnosti posameznika/podjetja/družbe in njihove večje ogroženosti pred morebitnimi zlorabami. Vse štiri elemente pa določa, povezuje in omejuje politični element, vladanje in upravljanje. Če katera od petih komponent ni stabilna, obstaja ekonomska ne-varnost za celoten sistem. Nacionalna ekonomska ne-varnost pa lahko, odvisno od vpetosti države v mednarodno gospodarstvo, vpliva na regionalno in globalno ekonomsko varnost ter posledično tudi na širši aspekt nacionalnih in mednarodne varnosti, vključno s političnimi in vojaškimi segmenti.

### **Tuje neposredne naložbe<sup>1</sup>**

Mednarodni denarni sklad (1993) navaja, da tuje neposredne naložbe spadajo v kategorijo mednarodnih naložb in izražajo cilj rezidenta ene države, da pridobi trajajoč delež v določenem podjetju v drugi državi. Dolgotrajnost deleža pomeni, da postaja dolgoročna povezava med neposrednim naložbenikom in podjetjem, v katerega vlaga, ter da ima lastnik dolgotrajnega deleža tudi določen vpliv na vodstvo podjetja. Neposredna naložba pomeni 10% ali več lastništva podjetja iz druge države. Dunning (1993) to definicijo še razširja, ko pravi, da želi naložbenik (podjetje iz države A), ki neposredno vlaga v podjetje (iz države B), prenesti nekatere značilnosti domačega podjetja, na primer tehnologijo, kapital sposobnosti menedžmenta itd. Tako vlagatelj ohranja nadzor nad temi prednostmi. Glavni razlogi za izvajanje tujih neposrednih naložb so 1) iskanje virov, 2) iskanje trgov, 3) doseganje učinkovitosti ter 4) strateške prednosti in iskanje sposobnosti.

Dunning in Lundan (2008) ugotavljata, da je internacionalizacija podjetij odvisna predvsem od držav in ne zgolj od podjetij. Države namreč ocenjujejo tako ekonomske kot politične koristi morebitnega spodbujanja ali zaviranja podjetniških naložb v tujino ali tujih naložb v domače gospodarstvo. Po drugi strani pa tudi podjetja upoštevajo politična tveganja, ki so po Ramcharranu (1999) obratno

---

<sup>1</sup> Pretok tujih neposrednih naložb se je v letih 1970-2007 povečal za 137-krat, stanje tujih neposrednih naložb pa za več kot 210-krat, medtem ko se je svetovna mednarodna menjava povečala za 40-krat (World Investment Report 2008).

sorazmerna s količino tujih neposrednih naložb. Bolj ko je država tvegana destinacija, manj bo v njej tujih vlaganj. Teorijo tveganj so razširili Sethi in drugi (2003), ki so dokazali, da je kulturna oddaljenost držav prejemnic naložb od kulturnih vzorcev držav vlagateljic v negativni povezavi s stanjem in tokovi tujih neposrednih naložb.

## **Poslovanje**

V nalogi se izraz poslovanje v glavnem nanaša na poslovanje podjetij oziroma gospodarskih subjektov. Deloma pa v širšem smislu opredeljuje tudi delovanje (poslovanje) drugih akterjev na (po)konfliktnih območjih (razvojne agencije, skupine za obnovo pokrajin itd.), ki so z gospodarskimi subjekti v tesni povezavi in za katere so značilni podobni odnosi in relacije do lokalnega okolja, kot ga imajo podjetja.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994) poslovanje razlaga kot opravljanje dela v zvezi z nalogami in obveznostmi, za katere je kdo pristojen ali zadolžen, pri čemer je cilj pridobivanje materialnih dobrin. Bolj natančno poslovanje opredeljuje poslovni slovar (Business Dictionary), in sicer kot ekonomski sistem, v katerem se dobrine ali storitve izmenjujejo medsebojno ali za denar, glede na njihovo vrednost. Za izvajanje poslovanja kot ključna pogoja izpostavlja naložbe in zadostno število strank, katerim se proizvodi poslovanja lahko kontinuirano prodajajo za ustvarjanje dobička. Tudi Kotler (2004) poslovanje razume podobno, ko pravi, da gre za proces kupovanja blaga in storitev z namenom, da se uporabijo za izdelavo drugih izdelkov ali storitev, ki se nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej.

## **Družbeno odgovorno poslovanje**

Pojem družbena odgovornost se je v ekonomski literaturi pojavil v petdesetih letih prejšnjega stoletja. Od takrat je bil opredeljen z več različnimi definicijami, njegovo pojmovanje pa se lahko spreminja glede na čas (obdobje) in kraj (družbeno okolje). Eden prvih je družbeno odgovornost opredelil Bowen (1953), in sicer kot družbeno obvezo podjetij, da poslujejo skladno s pričakovanji in vrednotami družbe. Capron (1997) meni, da je podjetje družbeno odgovorno, če prispeva k zmanjšanju ali vsaj ohranjanju stopnje družbene dezintegracije oziroma prispeva k socialni koheziji. Carroll (2006, 37) pa dodaja, da družbeno odgovorno poslovanje vključuje ekonomska, pravna, etična in filantropska pričakovanja, ki jih družba v določenem obdobju naslavlja na podjetja.

Družbeno odgovornost lahko delimo na ekonomsko, okoljsko in družbeno. Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj<sup>2</sup> jo je namreč leta 1999 opredelil kot nenehno zavezanost podjetij k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh. Pri tem je ključnih pet področij: človekove pravice, pravice zaposlenih, varstvo okolja, vključevanje v skupnost in odnose z dobavitelji (Watts in Holme 1999, 3).

Evropska komisija deli družbeno odgovornost na notranjo (zaposleni...) in zunanjo (lokalna skupnost, organizacije, okolje...). Pri tem gre za prostovoljno vključevanje skrbi za družbeno in naravno okolje v poslovanje podjetij (Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility 2001). Podobno integracijo skrbi za okolje, družbo in ekonomsko poslovanje v poslovno politiko in delovanje podjetij kot družbeno odgovorno poslovanje opredeljuje tudi Odbor OZN za trgovino in razvoj<sup>3</sup> (OZN 2003).

Številnim opredelitvam pojma družbeno odgovorno poslovanje je torej skupno, da gre pri tem za upoštevanje vrednot in pričakovanj notranje in zunanje javnosti podjetij v vseh segmentih njihovih vsakodnevnih poslovnih aktivnosti, in sicer na prostovoljni osnovi. Obvezujoča regulativa družbeno odgovornega poslovanja iz omenjenih definicij torej ne izhaja, čeprav so se v zadnjih letih nekateri pravni ukrepi na tem področju že razvili (podrobneje v poglavju 4).

Eden prvih, ki je družbeno odgovornost opredelil kot poslovno priložnost, je bil Drucker (Podnar in Golob 2002, 963), vendar ta opredelitev med podjetji še ni široko sprejeta. Mnoga imajo namreč z uvajanjem družbeno odgovornih elementov poslovanja v svoje poslovne procese visoke stroške, ki si jih ob večji konkurenci na trgu pri zasledovanju čim večjega dobička težko privoščijo. Politika družbeno odgovornega poslovanja navadno ne prinaša kratkoročnih dobičkov, njen učinek pa je tudi težko merljiv. To je verjetno eden glavnih razlogov, zakaj je njeno splošno uveljavljanje dolgotrajen proces, tesno povezan z razvojem družbenih vrednot.

---

<sup>2</sup> Angl.: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

<sup>3</sup> Angl.: Trade and Development Board (TDB)



### **3 EKONOMSKE ZNAČILNOSTI IN UKREPI NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH**

Dolgotrajnejši oboroženi konflikti močno vplivajo na ekonomske strukture prizadetih držav. Vodijo k prekinitvi produkcije in trgovanja, begu človeškega kapitala, uničenju gospodarske infrastrukture ter razpadu administrativnih in socialnih institucij. Hkrati ustvarjajo alternativne strukture moči, večinoma izven okvirjev formalnega gospodarstva. Tako se ustvarjajo pogoji za nastanek konfliktnega gospodarstva, ki ga je kasneje v mirovnem procesu težko odpraviti v kratkem roku. K temu prispevajo predvsem tisti posamezniki ali skupine, ki v konfliktnih razmerah ustvarjajo dobiček. Ti si prizadevajo za ohranjanje slabih varnostnih razmer in neučinkovito vladavino prava, saj je v takšnem okolju lažje izvajati donosne nezakonite oziroma kriminalne dejavnosti. Pogosto si prizadevajo tudi za čim daljšo prisotnost mednarodnih mirovnih sil, humanitarnih in nevladnih organizacij, ki nudijo priložnost za dober zaslužek (Humphreys 2002, 8-11).

V takšnih okoliščinah se od primera do primera oblikujejo specifični okvirji za ekonomsko vlaganje mednarodne skupnosti ali tujih podjetij v izgradnjo blaginje (po)konfliktnega območja, ki jih določa predvsem razvitost njegovega fizičnega in družbenega kapitala (Fairbanks in Brennan 2004). Obenem pa se je potrebno zavedati, da vsaka naložba oziroma ekonomski ukrep pokonfliktne obnove pomeni neposreden poseg v ravnovesje moči akterjev konfliktnega gospodarstva, kar ima lahko tudi nasprotno učinke in vodi v izbruh novih konfliktov (Kamphius 2005, 208).

Ekonomske značilnosti (po)konfliktnih območij ter ukrepi (nacionalni in mednarodni) za stabilizacijo gospodarskih razmer pri gradnji miru opredeljujejo mnogo specifičnih izzivov poslovanja. V luči delovnega vprašanja (hipoteze) se mi zdi zato pomembno, da tipične ekonomske značilnosti in nekatere osnovne ukrepe ekonomske politike v takih okoljih podrobneje osvetlim.

V poglavju se tako osredotočam na značilnosti konfliktnega gospodarstva, s poudarkom na razmerjih med zmagovalci in poraženci (po)konfliktnih ekonomskih okoliščin. Slednje vplivajo na oblikovanje posebnih naložbenih okvirjev za ustvarjanje družbene blaginje, predstavljenih v nadaljevanju, ki v veliki meri določajo naložbeno poslovanje podjetij. Dopolnjuje jih pregled nekaterih ukrepov na področju zaposlovanja, javnih financ, izvoza in poslovanja grozdov, ki lahko pomembno prispevajo h gradnji miru na (po)konfliktih območjih, a morajo pri tem krojiti tudi poslovno politiko ekonomskih akterjev. Ponazorjeni so s primeri iz prakse, zanimivimi morda tudi z vidika potencialnih poslovnih priložnosti.

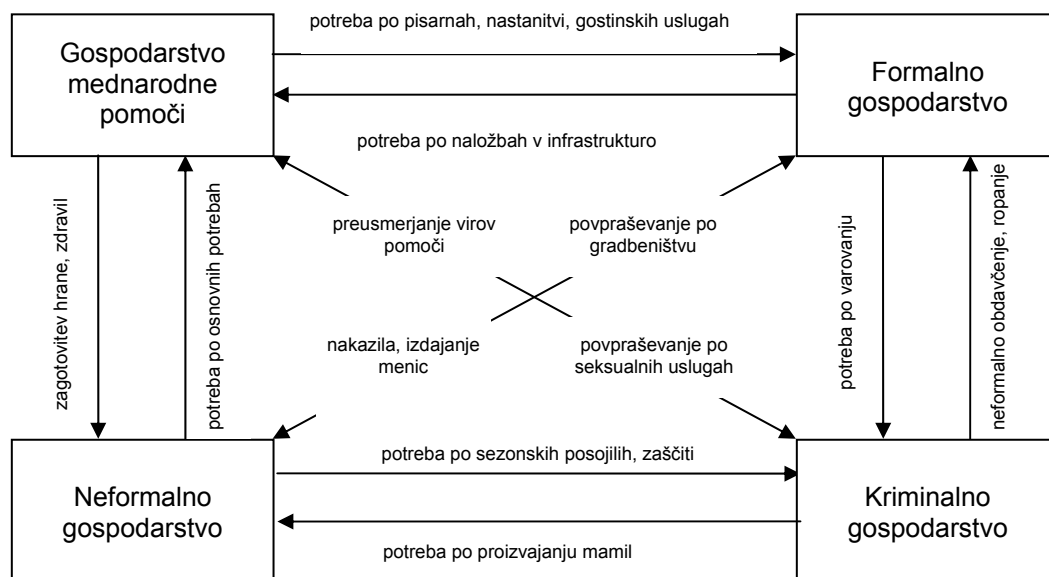
### 3.1 KONFLIKTNO GOSPODARSTVO

V tipičnih (po)konfliktnih razmerah se pojavljajo štiri različni tipi gospodarstva:

- 1) **Gospodarstvo mednarodne pomoči:** Povezano je s prihodom številnih mednarodnih organizacij, ki za opravljanje svojega poslanstva potrebujejo ustrezno prostorsko namestitvev (za uradno delovanje in zasebno namestitvev uslužbencev), potrošniške dobrine, lokalne storitve (hotele, restavracije, čistilne servise, prevoznike...) itd.
- 2) **Kriminalno gospodarstvo:** Tvori ga širok spekter kriminalnih aktivnosti (trgovina z drogami, ropanje...) in parakriminalnega gospodarstva (prodaja državnega premoženja, monopol trgovanja, varnostne službe...).
- 3) **Neformalno ali sivo gospodarstvo:** Tu prevladuje kmetovanje za lastne potrebe oziroma eksistencialno kmetovanje.
- 4) **Preostalo formalno gospodarstvo:** Pokriva le manjši del vseh gospodarskih aktivnosti (Ehrke 2003, 150-152).

Razmerja med navedenimi podsegmenti konfliktnega gospodarstva so močno prepletena (slika 3.1.). Gospodarstvo mednarodne pomoči na primer pri formalnem gospodarstvu povprašuje po pisarnah, nastanitvi in gostinskih storitvah. Iz formalnega gospodarstva se denarni transferji stekajo v sivo gospodarstvo. Slednje povprašuje po posojilih in zaščiti kriminalno gospodarstvo, ta pa skuša preusmerjati sredstva iz gospodarstva mednarodne pomoči v skladu z lastnimi interesi.

Slika 3.1: Razmerja konfliktnega gospodarstva



Vir: Kamphius (2005, 186).

Vpliv osrednje oblasti pogosto ne seže dlje od prestolnice, zato številna območja prizadete države ostajajo pod nadzorom odporniških sil, gospodarjev vojne ali tujih vojsk. Legitimnost in osnovna sredstva novih vlad so pogosto omejeni, kar omejuje tudi sposobnost vlade, da spremeni ustroj države, proizvodnjo in trgovino. Država, ki v tem pogledu ni dovolj trdna, je bolj dovzetna za vplive skupin, ki se zavzemajo za nadaljnji obstoj konfliktnega gospodarstva. Če pa ima od tega gospodarstva koristi tudi vlada, je še bolj verjetno, da do gospodarskih reform sploh ne pride (Kopač 2006, 27).

### Zmagovalci in poraženci konfliktnega gospodarstva

Iz razmerij alternativnih struktur konfliktnega gospodarstva izhajajo novi »zmagovalci« in »poraženci«. To so lahko pripadniki katerekoli strani v konfliktu, ne glede na njihov vojaški izid. Izpostavil bom predvsem zmagovalce konfliktnega gospodarstva (glej Tabelo 3.1.), ki so z vidika mojih raziskovalnih ciljev in hipotez morda zanimivejši.

*Tabela 3.1: Donosne aktivnosti in zmagovalci konfliktnega gospodarstva*

	<b>Donosne aktivnosti</b>	<b>Zmagovalci konfliktnega gospodarstva</b>
<b>Pomanjkanje varnosti</b>	Privatizirana varnost, ropanje	Gospodarji vojne, tuje varnostne službe, borci, nasilne združbe
	Neformalno obdavčenje trgovanja, izdajanje menic	Gospodarji vojne
	Trgovanje z orožjem	Izkoriščevalci konfliktov, trgovci z orožjem
<b>Pomanjkanje vladavine prava</b>	Neformalni protekcionizem	Dobičkarji, oderuhi, izsiljevalci
	Proizvodnja in trgovina mamil	Kriminalne organizacije, tihotapci, kmetje
	Tihotapljenje blaga	Tihotapci, cariniki
	Izkoriščanje naravnih materialov in surovin	Ekstraktivna industrija, mednarodne korporacije, oborožene skupine
	Trgovanje z denarjem, financiranje s strani diaspore	Trgovci z denarjem, posredniki

<b>Prisotnost mednarodnih organizacij</b>	Transport in pisarniške usluge	Taksisti, kurirji, prevajalci
	Hotelirstvo in gostinstvo	Lastniki in uslužbenci hotelov, restavracij
	Gradbena industrija	Gradbena podjetja in delavci
	Prostitucija in trgovanje z ljudmi	Lastniki bordelov, prekupčevalci

Vir: Kamphius (2005, 187).

Zmagovalci konfliktnega gospodarstva izkoriščajo predvsem okoliščine, ki so posledica pomanjkanja varnosti in vladavine prava ter tudi samo prisotnost mednarodnih organizacij. Zato pogosto skušajo vzdrževati konfliktno razmere in ovirati izvajanje (gospodarskih) ukrepov pokonfliktne obnove, čeprav slednji lahko včasih nehote celo krepijo položaj zmagovalcev konfliktnega gospodarstva.

Pomanjkanje varnosti ustvarja priložnost predvsem za tiste, ki varnost lahko zagotovijo. Navadno so to lokalni gospodarji vojne, ki nadzorujejo tudi lokalno gospodarstvo. Njihova moč temelji na dobičku, ki so si ga ustvarili v času konflikta, posebej če je od tega dobička neposredno odvisno tudi lokalno prebivalstvo. Odsotnost vladavine prava in nezmožnost izvajanja zakonov omogoča bogatenje kriminalnih skupin s proizvodnjo in trgovanjem nelegalnih dobrin. Prispeva tudi k neformalnemu protekcionizmu, tihotapljenju, črnemu trgu in visokim cenam določenih artiklov, ki so nemobilnim potrošnikom težko dosegljivi. Tudi prisotnost mednarodnih organizacij lahko negativno vpliva na ekonomske vidike pokonfliktne obnove. Večina tujih agencij lokalnim sodelavcem namreč zagotavlja precej višje plače od lokalnih standardov. S tem odžirajo visoko kvalificirane delavce državnim strukturam in zmanjšujejo nacionalni človeški kapital za obnovo države (Kamphius 2005, 188).

Interesi tistih, ki so povezani z vojaško močjo, kriminalom in mednarodno pomočjo, so v ostrem nasprotju z interesi večine prebivalstva, saj se uresničujejo predvsem s pogoji, zaradi katerih večina (prebivalstva) trpi. V kategorijo ekonomskih poražencev konflikta se torej uvršča večji del družbe, ki je izgubil vir zaposlitve oziroma zaslužka in je prisiljen v alternativne načine preživetja, kot jih omogoča na primer eksistencialno kmetovanje, odvisnost od menic in podpora humanitarnih organizacij. Poleg tega ga pestijo še visoke cene, izguba prihrankov in omejene možnosti za zaposlitev (Bryner v Kopač 2006, 29).

Konfliktno razmerje med posameznimi tipi konfliktnega gospodarstva in napeti odnosi med njegovimi zmagovalci in poraženci predstavljajo torej najbolj značilne in

neizogibne okoliščine pri poslovanju podjetij na (po)konfliktnih območjih. Podjetja v teh primerih postanejo del konfliktnega gospodarstva in vsaka njihova poslovna poteza lahko sproži ali pa blaži obstoječe družbene konflikte. Na izboljšanje poslovanja seveda najboljše vpliva umirjanje konfliktnih razmer, zato naj bi podjetja sama stremela k družbeno odgovorni poslovni praksi in pozitivnemu vplivu na družbeni razvoj. V mnogo primerih pa jih v to silijo specifični naložbeni okvirji in razni (nad)nacionalni ekonomski ukrepi na (po)konfliktnih območjih, opisani v nadaljevanju.

### **3.2 NALOŽBENI OKVIRJI ZA USTVARJANJE BLAGINJE**

Ukrepi mednarodne skupnosti za stabilizacijo razmer na (po)konfliktnih območjih se navadno izvajajo v treh fazah. V prvi so na konfliktno območje napotene mirovne sile, ki skrbijo za vzdrževanje premirja in preprečujejo nadaljevanje oboroženih spopadov. Tem aktivnostim sledi druga faza podpore lokalnim oblastem, in sicer pomoč pri vzpostavljanju institucij, ki zagotavljajo stabilnost za gospodarski razvoj (vzpostavitev vladavine prava, krepitev varnosti državljanov, priprava političnih in drugih institucionalnih reform, ureditev pravic osebnega lastništva, vračanje beguncev in vzpostavitev stabilnega mikroekonomskega okolja). Tretja faza, pa se imenuje naložbena faza, v kateri se skuša formalno gospodarstvo okrepiti z vzpostavitvijo regionalno in globalno konkurenčnih podjetij. Tu ne gre le za naložbe v fizično infrastrukturo, ampak tudi za kombinirano vlaganje v usposobljenost delovne sile. Krepitev storilnosti prebivalstva je namreč eden najboljših načinov za odpravljanje vzrokov konflikta, promoviranje sprave in zmanjševanje nasilja (Fairbanks in Brennan 2004).

Ključne naložbe mednarodne skupnosti in tujih podjetij bi se morale torej osredotočiti na tista področja, ki ustvarjajo blaginjo prebivalstva. V osnovi so to naravni viri, denar in tehnologija, vendar te tri oblike fizičnega kapitala same po sebi še ne predstavljajo garancije za uspešno stabilizacijo gospodarstva. Prepletene morajo biti z močnim družbenim kapitalom (institucije, raziskave, znanje, kultura), ki omogoča dolgoročno rast produkcije in s tem tudi blaginje. Fairbanks (2004) je tako opredelil 7 oblik kapitala, ki krepijo formalno gospodarstvo države v (po)konfliktnem obdobju:

1. Naravni viri: geografska lokacija, podzemne surovine, gozdovi, plaže, klima, kvaliteta kmetijskih pridelkov.
2. Finančni viri: državni prihranki, mednarodne rezerve.
3. Materialni kapital: stavbe, mostovi, ceste, telekomunikacije.

4. Institucionalni kapital: pravna zaščita stvarnega in nestvarnega premoženja, učinkovite vladne strukture, uspešna podjetja.
5. Kapital znanja: mednarodni patenti, raziskovalni centri, univerze.
6. Človeški kapital: veščine, sposobnosti in zmožnosti posameznikov.
7. Kulturni kapital: jezik, glasba, običaji, vrednote.

Predvsem razvoj zadnjih štirih oblik družbenega kapitala, ali tako imenovanih višjih oblik družbenega kapitala, ustvarja okolje, v katerem lahko posamezniki in podjetja ekonomsko uspejo. Spodbuja inovativnost za ustvarjanje novih delovnih mest, višje plače in večje dobičke menedžerjev ali vlagateljev. V takšnem okolju se podjetja lahko manj zanašajo na vladne koncesije, zaščitene trge ali dostop do naravnih virov. Ustvarjajo se tudi temelji za strateško odločanje, uporabo najboljših praks, učinkovite distribucijske kanale ter izvajanje učinkovitega marketinga in postopkov učenja iz izkušenj (Fairbanks in Brennan 2004).

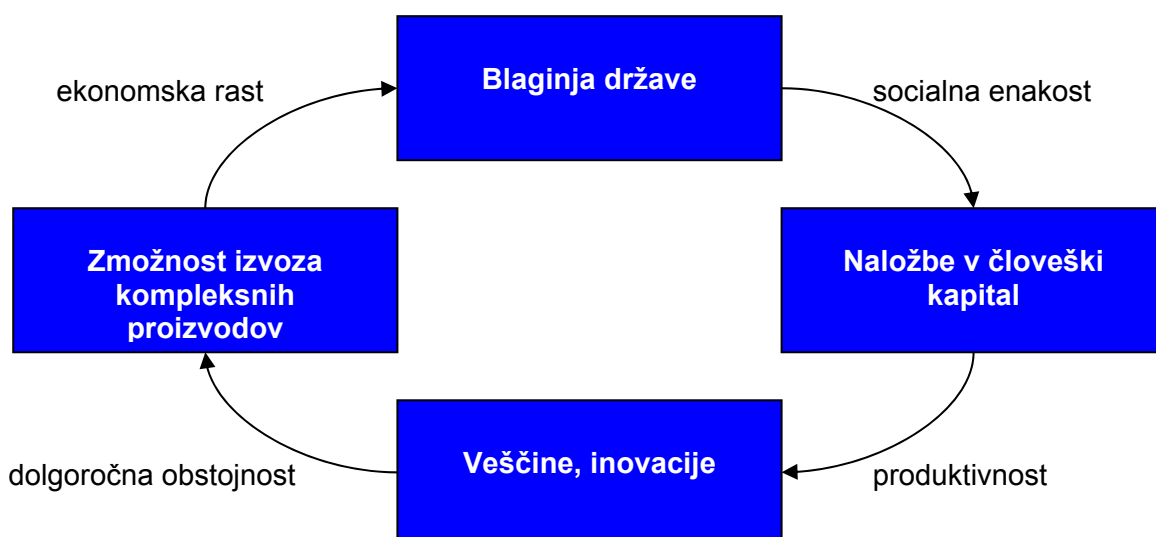
Preskok iz nižjih oblik fizičnega kapitala k višjim oblikam družbenega kapitala je zaznati takrat, ko pokonfliktna družba postaja vse bolj in bolj razvita, ko dominantna vloga vlad pri oblikovanju stabilnega gospodarskega okolja slabi, zasebni sektor pa se krepi. Naložbe v ustvarjanje višjih oblik družbenega kapitala namreč lahko usmerja le tržna sila svobodnega in neomejenega zasebnega sektorja. V nasprotnem državni protekcionizem preprečuje zmožnost gospodarstva, da se od izvoza preprostih proizvodov preusmeri na proizvodnjo kompleksnih dobrin, ki lahko vzdržujejo in krepijo gospodarstvo (Fairbanks in Brennan 2004).

*Klasičen primer zanašanja države zgolj na fizični kapital in zanemarjanje družbenega (socialnega) kapitala je Ruanda. V drugi polovici 80-ih let 20. stoletja se je sesul trg kositra, svetovne cene kave pa so se znižale za 50%. Na teh dveh artiklih je temeljil celoten ruandski izvoz. Država ni vlagala v družbeni kapital, le 10% prebivalstva je končalo srednjo šolo. Institucionalni kapital je bil vložen v krepitev nezaupanja med dvema etničnima skupinama (kvotni sistem je Tutsijem onemogočal višje položaje v vladi in vojski, Hutuji pa so bili pri tem privilegirani). S kulturnega vidika za Ruandčane inovacija in storilnost nista imela posebnega pomena za uspeh posameznika, pač pa bogastvo na podlagi politične zapuščine. Ekonomski rezultat takšnih okoliščin do leta 1994 je bil za 50% skrčeno nacionalno gospodarstvo, preko 60% inflacija, uničena infrastruktura, 90% prebivalstva pa se je preživljalo z eksistencialnim*

*kmetijstvom. Tako so bila ustvarjena plodna tla za tri mesečni genocid, v katerem je umrlo skoraj milijon Tutsijev, pri čemer so bili tarča predvsem področni strokovnjaki in intelektualci (Economy of Rwanda 2009).*

Države in podjetja, ki izvažajo kompleksne proizvode, ustvarjajo dobiček, potreben za ponovno vlaganje v usposobljenost svoje delovne sile. Bolj usposobljeni in motivirani delavci s svojo inovativnostjo in višjo produktivnostjo močno izboljšujejo možnost izvoza kompleksnejših proizvodov, kar pozitivno vpliva na ekonomsko rast in s tem blaginjo države (slika 3.2.). Glavni razvojni cilj pokonfliktnih družb je ustvarjanje tvornega cikla naložb v človeški kapital in visoko konkurenčen izvoz. Program, fokusiran na primerno naložbo v človeški in družbeni kapital pokonfliktnih družb, je edini način za soočanje s problemi in napakami iz preteklosti.

*Slika 3.2: Kako se ustvarja blaginja?*



Vir: Fairbanks in Brennan (2004).

Opisani naložbeni okvirji za ustvarjanje blaginje se osredotočajo na krepitev fizičnega in družbenega, predvsem človeškega, kapitala. Kot taki niso uporabni le za nerazvita ali nestabilna območja, ampak veljajo za vse svetovne regije, vključno z najrazvitejšimi. Res pa je, da so ti okvirji na (po)konfliktnih območjih najbolj razrahljani, saj je dostop do naravnih, finančnih in materialnih virov lahko precej omejen oziroma onemogočen, institucionalne, znanstvene, človeške in kulturne zmogljivosti pa stagnirajo. Za učinkovitejše poslovanje je zato treba stanje na teh področjih skrbno upoštevati in si prizadevati za njihovo krepitev.

### 3.3 VLOGA EKONOMSKE POLITIKE PRI GRADNJI MIRU

Vsak ekonomski ukrep pokonfliktne obnove pomeni neposreden poseg v ravnovesje med zmagovalci in poraženci konfliktnega gospodarstva. Njihov namen je stabilizirati gospodarstvo konfliktnega območja z zagotovitvijo varnega, zakonitega in enakopravnega delovanja vseh gospodarskih akterjev. Ti ukrepi pa lahko tudi negativno vplivajo na ekonomske dejavnike, ki so igrali pomembno vlogo pri izbruhu konflikta, zato se je potrebno zanje odločati preudarno in v širšem kontekstu, ki upošteva značilnosti konfliktnega gospodarstva (primeri v tabeli 3.2.). Veliko vidikov konflikta je namreč spregledanih, saj standardizirane ekonomske ocene temeljijo na formalnem gospodarstvu, ki pa v širšem kontekstu konfliktnega gospodarstva predstavlja le delček gospodarskih aktivnosti. Pogosto niso upoštevani tudi zapleteni socialni, etnični in politični odnosi znotraj gospodarskih struktur konfliktnega območja. Vpliv ekonomske politike na gradnjo miru se torej lahko meri le z analizo vpliva ekonomske politike na ravnotežje moči med različnimi skupinami (po)konfliktne družbe, med zmagovalci in poraženci konfliktnega gospodarstva (Kamphius 2005).

*Tabela 3.2: Ukrepi ekonomske politike na področju zaposlovanja, javnih financ in izvoza za stabilizacijo konfliktnega gospodarstva*

<b>Cilji ekonomske politike</b>	<b>Ukrepi ekonomske politike</b>
<b>Zaposlovanje</b>	
Integracija bivših bojevnikov, vojaških poveljnikov, izkoriščevalcev konflikta	Povezava reintegracijskih programov z demobilizacijskimi programi; zagotavljanje služb v novi profesionalni večstrankarski vojski; zamrznitev finančnega premoženja gospodarjev vojne
Sprava različnih konfliktnih strani	Upoštevati lastnino vseh sprtih strani pri načrtovanju razvoja
Zagotovitev pogojev za preživljanje prizadetih gospodinjstev	Zagotavljanje potrošniških kreditov
Rehabilitacija infrastrukture, zdravstvene oskrbe in izobraževanja	Zgodnje usposabljanje lokalnega prebivalstva za delo v novih službah
<b>Javne finance</b>	
uresničevanje mirovnega sporazuma	Izogibanje pogojevanju donacij, ki so v nasprotju z mirovnim sporazumom



Ustvarjanje zmogljivih civilnih služb	Znižanje plač lokalnim delavcem v mednarodnih organizacijah na lokalne standarde
Neodvisnost od mednarodnih donatorjev, zadolževanje v tujini	Mobilizacija vladnih sredstev z obdavčenjem obresti iz zakladnih menic, obdavčenjem oboroženih skupin, formalizacijo neformalnega trgovanja (po zgledu Procesa Kimberly <sup>4</sup> )
Zmogljiva in učinkovita ministrstva	Izogibanje ustvarjanju paralelnih struktur (kot so agencije za koordinacijo pomoči), krepitev lokalnih zmogljivosti
Civilni nadzor nad oboroženimi silami	Izogibanje pritiskom donatorjev za zmanjšanje vojaških izdatkov, vključevanje financiranja obrambnega resorja med javne izdatke
Transparenten in odgovoren državni proračun	Javno objavljane denarnih transferjev multinacionalnih podjetij (ekstraktivne industrije) v državne ali lokalne proračune
Privatizacija: distribucija gospodarskih struktur ter mobilizacija sredstev za finančno podhranjeno vlado	Vzpostavitev lastniških pravic iz predkonfliktnega obdobja, vzpostavitev ene večletne državne privatizacijske agencije, uporaba sistema certifikatov z močnim mehanizmom kontrole
<b>Izvoz</b>	
Zmanjšanje tveganj za ponovni izbruh konflikta in agresivnega tekmovanja za prevzem oblasti	Zmanjšanje zanašanja na nekaj primarnih proizvodov; promocija raznolikosti izvoznega blaga in gospodarskih aktivnosti, ki ustvarjajo močne gospodarske osnove, neodvisne od države
Financiranje pokonfliktne obnove s pomočjo vladnih dohodkov od izvoza naravnih surovin in zagotavljanje neodvisnosti od mednarodne pomoči	Vzpostavitev zakonskih in nadzornih mehanizmov za pridobivanje dohodkov od prodaje surovin; krepitev zmogljivosti upravljanja z viri; vzpostavljanje mehanizmov nadomestil za socialne in okoljske vplive gospodarstva; vključevanje lokalnih akterjev v načrtovanje

<sup>4</sup> Glej poglavje 4.2.

Zmanjšanje zanašanja na mednarodno kriminalno mrežo (vpleteno v kmetijsko pridelovanje drog)	Ustvarjanje alternativnih priložnosti za zaslužek proizvajalcem mamil s promocijo pridelovanja kmetijskih izdelkov visoke vrednosti (zelenjava, sadje, rože); zagotavljanje sezonskih posojil in vnaprejšnjih plačil, ki temeljijo na produkciji alternativnih pridelkov; uporaba logističnih izkušenj trgovine z drogami
Pridobivanje vladnih dohodkov iz turistične dejavnosti	Promocija turizma (nacionalni spomeniki, slikovite pokrajine, plaže, zanimivi projekti in inovacije...)
Povečanje lokalne in mednarodne zmožnosti za soočanje z najtežjimi gospodarskimi težavami regije, preseganje tradicionalnih razkolov (uveljavljanje mednarodnih norm, vrednot in komunikacijskih tokov)	Promocija velikopoteznih socialnih eksperimentov, ki privabljajo turiste; spodbujanje pridobivanja deviz, prispevanje k reševanju problemov, krepitev identitete in samozavesti družbe

Vir: Kamphius (2005, 187).

Izbrani ekonomski ukrepi s področja zaposlitvene politike, javnih financ in izvoza so v nadaljevanju predstavljeni posplošeno, kot oris njihovega vpliva na gradnjo miru, za potrebe boljšega razumevanja ekonomskih značilnosti (po)konfliktnih območij in s tem povezanih izzivov poslovanja. Njihove implikacije na razvoj gospodarstva, krepitev varnosti in stabilnosti ter v tej povezavi na samo poslovanje podjetij so sicer kompleksnejše, a jih zaradi preobsežnosti tematike nisem podrobneje obravnaval. Poleg omenjenih treh vsebinskih ekonomskih ukrepov sem v zadnjem delu izpostavil še primer grozdenja, kot enega izmed tipičnih procesnih ekonomskih ukrepov za krepitev razvoja gospodarstva in posredno stabilnosti.

### 3.3.1 ZAPOSLOTVENA POLITIKA

Visoka stopnja nezaposlenosti povečuje obstoječe socialne in politične napetosti pokonfliktno družbe in ogroža ohranjanje miru. Na ruralnih območjih zaposlovanje onemogočajo predvsem razpršena minska polja in uničena kmetijska infrastruktura (ILO 1998). V urbanih območjih pa so industrijske aktivnosti paralizirane zaradi uničenih industrijskih kompleksov, poškodovane infrastrukture in energetskega sektorja, mednarodnih embargov ter tveganj, povezanih s transportom. Večina prebivalstva, ki ni na plačilni listi mednarodnih organizacij, je tako prisiljena vstopiti v

neformalno gospodarstvo, predvsem eksistencialno kmetijstvo, prodajo na drobno, mezdno delo na kmetijah, delovno migracijo, neformalno produkcijo v majhnem obsegu, ali pa sprejeti delo, povezano s kriminalnimi združbami (glej tudi Tabela 3.1.) (Kamphius 2005, 188).

Napori mednarodnih organizacij na področju politike zaposlovanja so tako v glavnem usmerjeni na poražence konfliktnega gospodarstva (begunce, razseljene osebe, prizadeta gospodinjstva in eksistencialne kmetovalce). Njihov pomemben segment pa je tudi zagotavljanje alternativ nelegalnim dejavnostim gospodarjev vojne, bivših bojnikov in vojnih dobičkarjev. Zaposlitvena politika z vidika gradnje miru zato ključno vlogo igra predvsem na področjih:

- 1. Reintegracije gospodarjev vojne (angl. *warlords*), bivših bojnikov in izkoriščevalcev konflikta** v nove politične strukture in mirnodobno gospodarstvo.
- 2. Sprave med različnimi stranmi konflikta.** Spodbujanje sodelovanja, socialnega dialoga in vzajemnega zaupanja med sprtimi stranmi je ključno za gospodarsko reintegracijo na lokalni in regijski ravni.
- 3. Zagotavljanja pogojev za preživljanje prizadetih gospodinjstev**, kar se lahko uresničuje z izvajanjem poklicnih prekvalifikacij brezposelnih in nudenjem denarne pomoči ali kreditov za samozaposlovanje.
- 4. Rehabilitacije infrastrukture, zdravstvene oskrbe in izobraževanja.** Izvaja se predvsem s pomočjo tujih gradbenih družb in tehnologije, ki omogočajo tudi zaposlitvene priložnosti (Kamphius, 2005, 188).

*V Kambodži je leta 1992 na področju razminiranja pričel delovati program Skupina za svetovanje o minah (Mine Advisory Group, MAG), ki je zaposlil preko 400 kamboških civilistov, od tega 48 žrtev min in 46 žensk. To je dober primer, kako lahko operacije razminiranja neposredno prispevajo k ustvarjanju zaposlitev, vključno za tiste, ki jih je konflikt najbolj prizadel (ILO 1998).*

Zaposlitvena politika lahko torej pomembno vpliva na krepitev vseh oblik fizičnega in družbenega kapitala (po)konfliktnih območij. Za doseganje njenega učinka na področju izboljšanja varnosti in stabilnosti pa je treba najti pravo ravnotežje pri vključevanju zmagovalcev in poražencev konfliktnega gospodarstva. Pri tem

ključno vlogo za stopnjevanje ali umirjanje konfliktov lahko igrajo tudi čisto vsakdanji zaposlitveni postopki in procesi podjetij, kot bo razvidno iz poglavja 6.

### **3.3.2 JAVNE FINANCE**

Fiskalna politika je pomemben element krepitve miru. Njen največji izziv je zagotoviti kar se da bogate državne proračune in postaviti ustrezne prioritete javnih izdatkov v podporo ciljem mirovnega sporazuma. Hitri fiskalni ukrepi za zagotovitev zadostnih vladnih finančnih sredstev so nujni za krepitev legitimnosti pokonfliktnih vlad in mirovnih sporazumov. Za potrebe dolgoročne stabilizacije državnih financ pa morajo vlade vzpostaviti učinkovite mehanizme za izboljšanje storilnosti prebivalstva.

Spodaj navajam nekaj pragmatičnih ukrepov s področj davčne politike in privatizacije, ki so specifični za (po)konfliktna območja.

#### **Davčna politika**

Nelegalne, neformalne in kriminalne aktivnosti, ki prevladujejo v konfliktnem gospodarstvu, že po definiciji niso del državnega davčnega sistema. Čeprav je treba za stabilizacijo razmer mnoge od teh aktivnosti preprečevati, se lahko nekatere tudi integrira v državno davčno politiko in s tem krepí državni proračun. Podobni ukrepi se lahko izvajajo tudi v okviru mednarodne skupnosti (Kamphius, 2005, 188).

*Takšen primer je proces Kimberly (glej tudi 5.1.4.), ki sodi v okvir mednarodnega boja proti uporabi dobička od diamantov v vojaške namene, vanj pa je vključenih več kot 71 držav. Podpirajo ga tudi OZN ter druge mednarodne organizacije. Pobuda je bila sprožena leta 2003, njen namen pa je preprečiti, da bi se "krvavi diamanti" ter drugi dragoceni kamni v nezakoniti trgovini uporabljali za nakup orožja, kot denimo med državljanskimi vojnami v Liberiji, Sierr Leone ter Kongu. Članice procesa Kimberly so vzpostavile sistem izdajanja potrdil, ki vsebujejo informacije o izvoru vsakega kamna, obenem pa pomenijo dokazilo o zakonitem izvozu (Smillie 2005). Poleg tega pa spodbuja tudi formalizacijo trgovanja z dragimi kamni in dosledno pobiranje državnih dohodkov iz naslova obdavčitve.*

Najbolj donosno je obdavčenje črpanja, obdelovanja in trgovanja naravnih virov (nafta, plina, rudnin, surovin), zato je toliko bolj pomembno, da so tovrstni državni dohodki transparentni, saj javnost tako lahko vpliva na njihovo porabo.

*S tem ciljem je koalicija nevladnih organizacij leta 2002 v Londonu sprožila kampanjo »Objavi kar plačuješ« (Publish What You Pay Campaign)<sup>5</sup>, ki naftna, plinska in rudarska podjetja poziva k obveznemu prikazovanju plačil, ki jih za svoje poslovanje plačujejo različnim vladam po svetu (Hoymann in Crossin 2005).*

V nekaterih primerih vlade lahko pri obdavčenju uporabijo tudi tehnike, ki so bile značilne za neformalno obdavčenje s strani oboroženih skupin iz časov konflikta. V Somaliji so bile za obdavčenje transporta uporabljene vojaške kontrolne točke, ki so v nasprotju s predhodnim naključnim pobiranjem davkov s strani lokalnih milic nudile tudi varnost (Crawley 2001).

Čeprav so aktivnosti mednarodnih mirovnih in humanitarnih organizacij navadno neobdavčene, pa določen vir davčnih prihodkov lahko predstavljajo njihovi uslužbenci, ki bi za uporabo hotelskih, gostinskih in potrošniških storitev plačevali poseben davek<sup>6</sup> (Kamphius 2005, 209).

Navedeni primeri so seveda le nekateri alternativni ukrepi davčne politike, ki bi lahko na pokonfliktnih območjih zagotavljali dodatne prilive, ob hkratnem vzpostavljanju normalnega davčnega sistema.

## **Privatizacija**

Eden donosnejših načinov za krepitev državnih proračunov v pokonfliktnem obdobju je tudi privatizacija državnih podjetij, ki hkrati nudi tudi priložnost za izvedbo potrebnih reform. Nekateri zagovarjajo tudi, da privatizacija z razpršenim lastništvom prispeva k depolitizaciji konfliktnega gospodarstva. A obstajata vsaj dva močna razloga, zakaj temu ni vedno tako. (1) Potrebna sredstva za prevzem privatiziranih podjetij imajo ravno tisti, ki so prosperirali v času konfliktnega gospodarstva, (2) učinkovito privatizacijo pa pogosto onemogočajo tudi netransparentni in pristranski

---

<sup>5</sup> V njej danes sodeluje preko 200 nevladnih organizacij iz 70 držav ([www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org)).

<sup>6</sup> UNMIK je na Kosovu 1.2.2000 z odredbo 2000/5 na Kosovu uvedel Davek na hotelske in prehranske storitve (Kamphius 2005, 209).

postopki, ki dajejo prednost določenim etničnim ali političnim skupinam. Alternativno predstavlja razdelitev lastniških certifikatov med zaposlene, ki sicer prav tako lahko predstavlja določeno tveganje z vidika netransparentnosti in korupcije (Kamphius 2005, 199). Druga možnost pa je seveda privatizacija s pomočjo tujega kapitala.

Iz primerov je razvidno, da fiskalna politika lahko odločilno prispeva k stabilizaciji (po)konfliktnih območij. S specifičnimi ukrepi v tej smeri pa vpliva tudi na poslovanje podjetij, katerim tovrstni izzivi (na primerih davčne politike in privatizacije) ob poslovnih priložnostih prinašajo tudi nekatere omejitve poslovanja.

### **3.3.3 IZVOZ**

V pokonfliktnem obdobju mora država najti novo vlogo v globalnem gospodarstvu in zamenjati nekatere prakse konfliktnega gospodarstva (tihotapljenje, trgovina z orožjem in drogami, nekontrolirana razprodaja naravnih virov) z novimi načini mednarodne menjave. Slednja namreč po mnenju mnogih ekonomskih strokovnjakov veliko pripomore k razvoju in vzpostavljanju modernega gospodarstva. Obstajajo pa tudi drugi neekonomski razlogi, ki zahtevajo krepitev izvoza:

1. Vladni prihodki na (po)konfliktnih območjih so v veliki meri odvisni od uvoznih in izvoznih taks, saj drugi tipi davkov še ne delujejo učinkovito.
2. Dostopnost do tuje valute, ki jo omogoča izvoz, je ključna za doseganje neodvisnosti od mednarodnih donatorjev in krepi politično samoopredelitev.
3. Mednarodno trgovanje prinaša stik z mednarodnimi vrednotami, normami in komunikacijskimi tokovi, ki krepijo zaščito človekovih pravic.
4. Dohodek od izvoza zmanjšuje odvisnost od mednarodne kriminalne mreže pri pridobivanju osnovnih dobrin in blaga (Kamphius 2005, 200).

Pri tem je pomembno, da država skuša vzpostaviti čim bolj raznoliko izvozno strukturo, kar omogoča enakomernejšo distribucijo gospodarske moči v družbi in tako preprečuje nastajanje novih notranjih konfliktov. Zanašanje zgolj na eno izvozno dobrino je tvegano tudi z vidika nihanja cen in konkurence na svetovnem trgu (Kamphius 2005, 207).

V nadaljevanju bom izpostavil tri ključna izvozna področja, ki ne zahtevajo dolgoročnega procesa za njihovo vzpostavitev, in sicer na izvoz surovin, kmetijskih pridelkov in turizem. Dotikam se jih površinsko, zgolj za potrebe boljšega vpogleda v izvozni potencial za gradnjo miru in s tem povezane izzive pri poslovanju podjetij.

Sama po sebi so ta področja kompleksnejša, a za njihovo širšo obravnavo glede na fokus te naloge ni prostora.

### **Izvoz surovin**

Poslovanje na področju surovin predstavlja priložnost za visoke koncesijske rente, posredniške provizije, takse izvoznih dovoljenj itd. V takšnih okoliščinah je zato boj za prevzem oblasti intenziven in včasih tudi agresiven. Statistično je dokazano, da je v državah, ki preko 32% BDP dosegajo z izvozom surovin, tveganje za izbruh vojaškega konflikta dvaindvajsetkrat večje, kot v državah brez tovrstnega izvoza (Collier in Hoeffler 2002). Zaslugek od surovin ni zanimiv le za politične akterje, ampak tudi za tuje gospodarske vlagatelje, ki v tveganih okoljih poslujejo le, če imajo dobiček garantiran. Bogate zaloge surovin pa predstavljajo eno najmočnejših garancij. Državam z bogatimi naravnimi viri se torej ni bati za reden pritek finančnih sredstev, zato jim pogosto primanjkuje politične volje za spodbujanje drugih ekonomskih dejavnikov, kar dolgoročno lahko zopet pripelje do novih konfliktov (Kamphius 2005, 202).

*V sodelovanju Svetovne banke, naftnih podjetij ter vlad Čada in Kameruna je nastal inovativen ukrep za kompenziranje socialnih in okoljskih vplivov naftne industrije v Čadu. Vzpostavljena je bila nadzorno-svetovalna skupina, ki je spremenila prvotno traso naftovoda tako, da je čim več posameznikov in skupin, ki so bili zaradi naftovoda prizadeti, prejelo finančna nadomestila, s pomočjo nadomestil pa so se financirali tudi nacionalni parki. Na podoben način je bil v Čadu sprejet tudi Zakon o upravljanju z rentami (Revenue Management Law). V zakonu je določeno, da 10% sredstev pripada Skladu za prihodnje generacije, 80% petim prioritetnim resorjem (izobraževanje, zdravstvene in socialne službe, razvoj podeželja, infrastruktura, vodni viri), 5% pa regiji Doba, kjer teče proizvodnja nafte. Slaba stran tega poskusa širše distribucije prihodkov iz izvoza surovin je, da v shemo niso vključeni vsi naftni dohodki (davki, carina, poslovanje novih črpališč itd). Nepremišljeno upravljanje s tovrstnimi dohodki lahko ustvarja tudi določene makroekonomske nestabilnosti in negativno vpliva na donosnost bombažnih in sladkornih sektorjev na ruralnem jugu Čada (Gary in Karl 2003). Uspešnost podobnih ukrepov je torej odvisna predvsem od politične volje za gospodarno in transparentno upravljanje z rentami, vendar se*

*pogosto zgodi, da takšna politična volja slabi v obratnem sorazmerju s prilivom dohodkov.*

### **Izvoz kmetijskih pridelkov**

Večina revnejših držav lahko poleg surovin v izvoz ponudi tudi proizvode iz kmetijstva, ki je v (po)konfliktnem obdobju navadno močno prizadeto. Kmetijske površine so opuščene, živina je iztrebljena, polja so uničena in posejana z minami, preostala kmetijska dejavnost pa se pogosto preusmeri v proizvodnjo drog, kar je značilno predvsem za Afganistan in Kolumbijo. Na (po)konfliktnih območjih se revni kmetje z velikimi družinami težko odrečejo zaslužku iz pridelovanja drog, saj so za pridelek plačani vnaprej, posredniki pa jim pogosto nudijo tudi sezonska posojila, ki jih preko uradnih institucij ni moč dobiti. Alternativne načine tako donosnih zaslužkov morda lahko prinaša gojenje visokokakovostne zelenjave ali eksotičnih rož, zlasti v regijah blizu mednarodnih letališč ali pristanišč, ki omogočajo povezavo s tujimi trgi. Pri trženju lahko pomagajo tudi migranti, ki so zaradi konflikta zapustili državo, dobrodošle pa so tudi logistične izkušnje bivših trgovcev z drogami (Kamphius 2005, 204).

*Možna alternativa, ki bi lahko prispevala k reševanju problema produkcije maka in slabih življenjskih razmer na odmaknjenih ruralnih območjih v Afganistanu, je pridelovanje vrtnarskih pridelkov. Hortikulturni sektor je bil včasih pomemben del afganistanskega kmetijstva in je predstavljal od 30 do 50% izvoza. Vrtnarski pridelki so lahko 3-7 krat bolj donosni kot pšenica, medtem ko naj bi bil mak 8 krat bolj donosen od pšenice. Čeprav potencialni zaslužek vseeno ni primerljiv z zaslužkom iz pridelave narkotikov, pa pridelovanje vrtnin predstavlja tudi možnost pokritja lastnih prehranskih potreb pridelovalcev (ICARDA 2002).*

### **Turizem**

Med izvozne artikle štejem tudi turizem, ki ima velik potencial za hitrejši zagon prizadetega gospodarstva. Turiste na (po)konfliktna območja pritegnejo različne turistične atrakcije. Spodaj navajam nekaj primerov, kako se v ta namen lahko izkoristijo zgodovinski spomeniki (kulturni objekti), atraktivna naravna pokrajina (plaže) ter zanimivi projekti.

*Tempelji Angkor Wat predstavljajo eno največjih gospodarskih priložnosti v Kambodži. Oblasti ocenjujejo, da njihov turistični potencial lahko celo odpravi*



*odvisnost države od mednarodne pomoči. V Kambodži je zelo donosen tudi igralniški turizem, saj so v nekaterih sosednjih državah igralnice prepovedane, vendar imajo državni dohodki iz igralništva pogosto tudi z negativne finančne učinke spremljajočih kriminalnih in nelegalnih aktivnosti, na primer pranja denarja in prostitucije (Kamphius 2005, 206-207).*

*Odličen primer visokega priliva državnih sredstev od turizma je Hrvaška. V osamosvojitveni vojni je izgubila 34% hotelskih zmogljivosti, le nekaj let po konfliktu pa je turizem predstavljal 40% državnega izvoza oziroma 15-17% BDP (Ostrovsky v Kamphius 2005, 206-207).*

*Rešitev določenih družbenih problemov na iznajdljiv, zanimiv ali duhovit način (javni transport, ravnanje z odpadki, mikavna arhitektura, ureditev zanemarjenih območij v atraktivne parke itd.) lahko tudi predstavlja določeno turistično atrakcijo. Mesto Curitiba v Braziliji privablja turiste predvsem zaradi inovativnega sistema javnega transporta, kateremu je prilagojena celotna prostorska ureditev mesta. Muzej Guggenheim v Bilbao zaradi svojih nenavadnih arhitekturnih značilnosti privabi okrog milijon turistov letno, njegov posredni in neposredni finančni vpliv na terciarni sektor Baskije pa je bil od odprtja muzeja leta 1997 do leta 2002 ocenjen na 816 milijonov EUR (Kamphius 2005, 206-207).*

Izvoz ima močan vpliv na okrevanje gospodarstva, a kot izhaja iz nekaterih (že prej) opisanih primerov (Ruanda), je pomembno, da ne temelji le na eni dobrini. Ne zgolj zaradi prevelikega tveganja ob odvisnosti od cene te dobrine na svetovnih trgih, ampak tudi zaradi širše distribucije ekonomske moči v družbi, ki zmanjšuje verjetnost notranjih konfliktov. Izvoz sam po sebi torej ni garant za stabilizacijo konfliktnih razmer, še bolj je lahko pomembna distribucija njegovih prihodkov.

### 3.3.4 RAZVOJ GROZDOV<sup>7</sup> INDUSTRIJ

Osrednji ekonomski cilj pokonfliktnega območja je čim hitrejšo doseganje višjega življenjskega standarda vseh prebivalcev, ki ga v največji meri omogoča rastoča donosnost. Pokonfliktne družbe morajo zato stremeti k ustvarjanju okolja, v katerem podjetja lahko razvijajo konkurenčnost na nacionalnem, regionalnem in globalnem trgu. Michael Porter (1990) je identificiral štiri determinante, ki sistemsko določajo konkurenčne prednosti nacionalnih gospodarstev:

- 1) **Transport, komunikacije in človeški viri.**
- 2) **Povpraševanje**, v katerem lokalne stranke izboljšujejo zmožnost podjetij, da zadovoljijo potrebe strank iz tujine.
- 3) **Podjetniška strategija in konkurenčnost**, ki vpliva na naložbeno politiko, ščiti intelektualno lastnino in pospešuje rast donosnosti.
- 4) **Podporna industrija.**

V državah z mednarodno konkurenčno industrijo ti dejavniki delujejo kot sistem, v katerem se medsebojno konstantno krepijo. Zaradi njihove tesne medsebojne povezanosti se države redko osredotočajo na zgolj en tip konkurenčne industrije, ampak raje na razvoj vzajemnih grozdov industrij, ki se medsebojno podpirajo. Takšni grozdi so med seboj sistemsko povezani po vertikali (prodajalec – kupec) in horizontali (skupne stranke, tehnologija, dobavne poti) (Fairbanks in Brennan 2004). Podjetja se v grozdih razvijajo hitreje, ker črpajo iz lokalnih mrež, ki povezujejo tehnologijo, vire, informacije in talent. Močni pritiski lokalne konkurence člane grozda namreč silijo k inovativnosti, na podlagi katere se razvijajo specializirani proizvodi podjetij in s tem krepijo njihova konkurenčna prednost na svetovnih trgih (Fairbanks in Brennan 2004).

---

<sup>7</sup> Povezovanje podjetij v grozd pomeni neformalno sodelovanje med podjetji praviloma sorodne panoge, njihovih dobaviteljev, odjemalcev in ostalih sodelujočih. Združevanje (grozdenje) predstavlja množico dogovarjanj, sklepanj kompromisov in oblikovanja skupnih vizij in strategij, vse to pa z namenom uresničiti skupno zastavljene cilje. Ti so lahko različni, vendar so v veliki večini to predvsem želja po zmanjšanju stroškov na podlagi združevanja poslovnih dejavnosti (za doseganje nižje nabavne cene in racionalizacije distribucije), skupnem nastopanju na trgu (z najmanjšimi stroški doseči največji učinek), smotrnejši skupni uporabi proizvodnih in drugih naprav kot tudi kadrovskega potenciala in rasti ter razvoju komplementarnih dejavnosti. Temeljni motiv za povezovanje podjetij sta izboljšanje poslovanja in s tem povečanje dobička. S povezovanjem (grozdenjem) podjetja tako dosežejo tesnejše sodelovanje med podjetji, vključenimi v grozd, specializacijo, sinergične učinke, večjo produktivnost, inovativnost, ustanavljanje novih podjetij, lažje vzpostavljanje skupnega dialoga z državo in drugimi institucijami, tesnejše sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami ter s tem večjo konkurenčnost (Lamperger 2004).

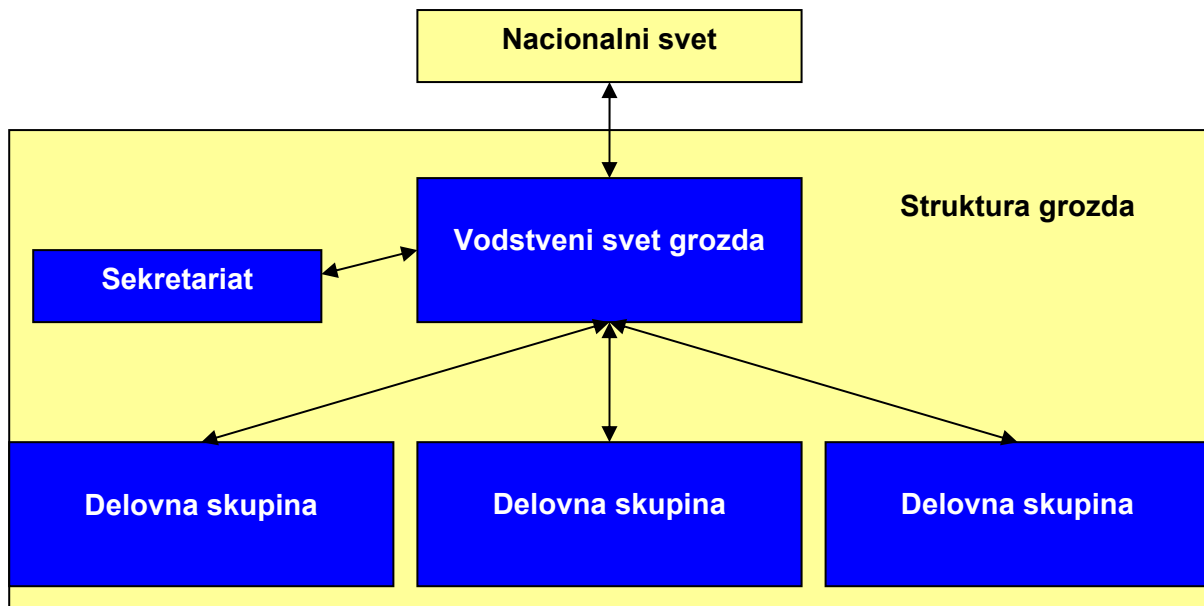
Mednarodne organizacije in svetovalci, ki pomagajo ustvarjati ekonomsko blaginjo pokonfliktne družbe, zato pogosto uporabljajo bolj ali manj šablonske prijeme, temelječe na teoriji grozda. Pri tem se osredotočajo na organizacijo ključnih akterjev grozda (podjetja, vladne službe, nevladne organizacije), pri čemer delovni načrt temelji na pobudah za ustvarjanje inovacijskih platform, ki bi izboljšale donosnost. Takšen model podjetjem omogoča, da konkurirajo lokalno in regionalno. Projekti so strukturirani tako, da omogočajo vodjem grozda in javnega sektorja zasledovati načela konkurenčnosti, vlaganje v človeške vire ter sodelovanje pri kompleksnem odločanju. Priprava delovnih načrtov grozda in samostojno upravljanje se s strani mednarodne skupnosti na lokalne vodje v industriji navadno prenese v roku dveh do štirih let. (Fairbanks in Brennan 2004).

Med največje izzive poslovanja na primeru grozda spadata priprava učinkovitega delovnega načrta ter krepitev medsebojne odgovornosti njegovih članov. Pri vsem tem, pa je po mnenju Fairbanksa in Brennana (2004) v pokonfliktnih družbah pri razvoju grozdov nujno treba upoštevati pet subtilnih zapovedi:

- 1) Institucionalizacija razmerij med voditelji grozdov in pristojnih vladnih organov pripomore h gradnji institucij po celotni državi.** Na pokonfliktnih območjih ustanavljanje grozdov pogosto ne more čakati na vzpostavitev potrebnih institucij, pač pa vzpostavitev grozdov v sodelovanju z državnimi oblastmi ter posledični gospodarski razvoj omogočata gradnjo preostalih ključnih institucij.

Grozd je navadno institucionaliziran z ustanovitvijo vodstvenega sveta, neodvisnega osem do deset članskega telesa, preko katerega so v industriji zastopana različna podjetja in združenja (slika 4.1.). Vodstveni svet prioritizira in koordinira aktivnosti delovnih skupin ter o tem poroča nacionalnemu svetu (vladni organ). Delovne skupine pa se pri delu koordinirajo s predstavniki industrije in nevladnimi organizacijami.

Slika 3.3: Primer strukture učinkovitega vodenja grozda



Vir: Fairbanks in Brennan (2004).

*V Makedoniji je bil ustanovljen Nacionalni konkurenčni svet z namenom dvigniti problematiko gospodarske konkurence na nacionalno raven. Svet identificira ovire pri konkurenčnosti in uvaja spremembe. Zmanjšal je na primer uvozne tarife na surovine, ki se uporabljajo za proizvodnjo dobrin z dodano vrednostjo. Predstavlja tudi forum za grozde in podpira združenja za razvijanje grozdov z davčnimi olajšavami (Fairbanks in Brennan 2004).*

## 2) Potreba po humanizaciji okolja za privabljanje tujih neposrednih naložb.

Tuji vlagatelji se zaradi visokih tveganj težko odločijo za naložbe na pokonfliktnih območjih. Za lokalne voditelje je potem ključno, da pokažejo, da je večji del pokonfliktne družbe human in da ima regija številne naložbene priložnosti.

*Eden od ruandskih ukrepov za promoviranje varnega naložbenega okolja po letu 1994 je bila tudi turistična kampanja. Z osredotočanjem na ekološke popotnike, avanturiste, raziskovalce in poslovne potnike ter udeležbo na mednarodnih sejmih so ruandski turistični delavci potencialnim vlagateljem sporočali, da je Ruanda varna turistična destinacija in s tem varna tudi z naložbenega vidika (Fairbanks in Brennan 2004).*

**3) Pri vzpostavitvi grozdov in nacionalnih svetov je ključno, da so vsi akterji zastopani v delovnih skupinah.** Posebej je pomembno, da so tudi zunanje stranke enakopravno zastopane in da se nobena stranka ne okorišča na račun druge, zato morata obe strani konflikta aktivno sodelovati.

*V Makedoniji je leta 2003, 2 leti po Ohridskem sporazumu, v grozdnem projektu ovčereje in proizvodnje sira pričelo sodelovati enakovredno število Makedoncev in Albancev, ki so sodelovali pri blagovni menjavi, usposabljanju ter lokalni in regionalni promociji (Fairbanks in Brennan 2004).*

**4) Spodbujanje in koordinacija s strani donatorskih agencij imata največji učinek v zgodnjih fazah grozdenja.** V tem obdobju donatorske agencije in nevladne organizacije zaposlujejo največ ljudi, razpolagajo z največjo količino denarja, a navadno niso učinkovito koordinirane.

*V Ruandi so donatorske organizacije sodelovale s kavnim grozdom, v katerega so prispevale 25 od 69 milijonov USD za dvig kakovosti proizvodnje kave in njeno promocijo. Organizirale so podporo usposabljanju, sajenje novih kavnih dreves in sofinanciranje naprav za prečiščevanje kave. Javni sektor pa je financiral oskrbo z energijo, cestno infrastrukturo, skladišča in po pogajanjih z industrijo odpravil izvozne takse (Fairbanks in Brennan 2004).*

**5) Država, ki okreva po dolgotrajnem konfliktu, se mora v celoti osvoboditi zadržkov do korenitih sprememb.** Da bi to dosegla, mora njeno vodstvo težiti k zmanjšanju napetost med sprtimi stranmi, spodbujanju ljudi k inovativnim ukrepom za krepitev gospodarskega razvoja in ustvarjanje blaginje, ter oblikovanju načrta za pridobitev konkurenčnih sposobnosti formalnega gospodarstva.

*Člani lesne industrije Srbije povečujejo izvoz izdelkov s tesnim sodelovanjem in izmenjavo. Drug drugemu predstavljajo način proizvodnje in poslovanja, izmenjujejo informacije in skupaj proučujejo načine za nadgradnjo tehnologije. Na regionalnih trgih nastopajo združeno in sodelujejo pri raziskavah trga. Pripravljajo dolgoročne projekte za vzpostavljanje industrijskih standardov. V*

*sodelovanju s tekstilno industrijo načrtujejo vzpostavitev regionalnega centra mode in pohištvenega oblikovanja (Fairbanks in Brennan 2004).*

Če si pozorno ogledamo navedenih pet trditev, lahko ugotovimo, da so neposredno z vzpostavitvijo grozdov povezane le prva, tretja in četrta, medtem ko bi lahko druga in peta sodili med splošne ocene potrebnih ukrepov za izboljšanje gospodarstva v (po)konfliktnih družbah, ne zgolj za primer grozdenja.

Predstavljen razvoj grozdov industrij temelji na predpostavki, da je v (po)konfliktnih okoliščinah, ob kritičnem pomanjkanju vseh vrst kapitala, za hitrejši razvoj gospodarstva potrebna spodbuda s strani mednarodnih organizacij in ukrepov državnih institucij. V teh primerih grozde ustanavljajo, soupravljajo in sofinancirajo vladni organi. To je do neke mere razvoja grozdov lahko potrebno, a dolgoročno ni nujno učinkovito. Gospodarska praksa je namreč v mnogih primerih pokazala, da so bolj uspešni tisti grozdi, ki so se oblikovali samostojno na podlagi interesa sodelujočih podjetij, ne umetno vzpostavljeni s strani države. Slednji namreč prepogosto sledijo političnim ciljem, ne ekonomskim, in delujejo le toliko časa, dokler jih država ali mednarodno okolje financirajo.

\* \* \*

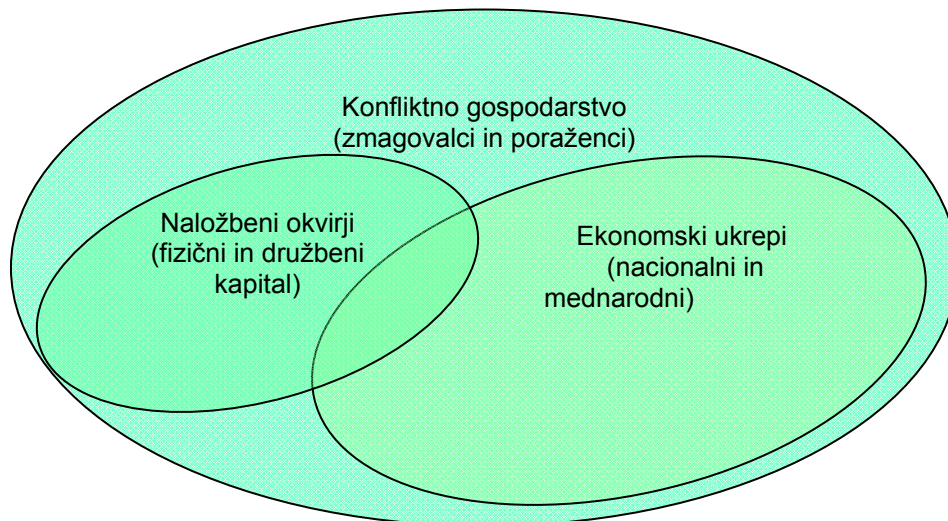
V zaključku poglavja ugotavljam, da razmerja med posameznimi tipi konfliktnega gospodarstva ter kompleksnost odnosov med njegovimi zmagovalci in poraženci določajo najširši kontekst poslovanja podjetij na (po)konfliktnih območjih. Tem elementom se podjetja pri poslovanju ne morejo izogniti niti jih ne morejo ignorirati, ampak se morajo naučiti med njimi uspešno krmariti in z njimi sodelovati. Pri tem je pomembno zavedanje, da lahko vsaka napačna poslovna poteza intenzivira konfliktna razmerja v družbi in s tem ogrozi tudi učinkovitost prihodnjega poslovanja podjetja samega. Odnos podjetja do (lokalnega in širšega) okolja bi moral biti zato integralni del vseh segmentov njegove poslovne politike, pri čemer pomembno vlogo igrajo načela družbeno odgovornega poslovanja.

Le-ta so vključena tudi v del prizadevanj podjetij za krepitev fizičnega in družbenega kapitala okolja, v katerem poslujejo. Razvoj teh oblik kapitala namreč oblikuje naložbene okvirje, znotraj katerih podjetja iščejo možnosti (načine) svojega poslovanja. Naložbeni okvirji so sicer še vedno del konfliktnega gospodarstva, a stremijo k ustvarjanju družbene blaginje. V tej smeri pa jih morajo zasledovati tudi

podjetja, saj blaginja postavlja temelje tudi stabilnosti, dolgoročnosti in donosnosti njihovega poslovanja.

Enako se morajo podjetja v konfliktnem gospodarstvu soočiti z nacionalnimi in mednarodnimi ekonomskimi ukrepi pri gradnji miru. Njihovi primeri s področja zaposlovanja, javnih financ, izvoza in grozdenja narekujejo družbeno odgovorno poslovanje v širšem kontekstu. Ti ukrepi namreč sami po sebi ne zagotavljajo učinkovitosti, ni dovolj zgolj njihovo izvajanje, pomemben je tudi način njihovega uresničevanja preko poslovne prakse ekonomskih akterjev, o čemer bo več govora v naslednjih poglavjih.

*Slika 3.4: Ekonomske okoliščine poslovanja na (po)konfliktnih območjih*



Zaključek lahko ponazarja zgornja slika, kjer odtenki zelene barve predstavljajo polje poslovanja podjetij na (po)konfliktnih območjih, ki ga v celoti določa konfliktno gospodarstvo, znotraj njega pa nanj vplivajo še naložbeni okvirji ter nacionalni in mednarodni ekonomski ukrepi. Slednji so bili sicer v tem poglavju bolj kot ne omejeni na strukturne ekonomske ukrepe, vendar v širšem kontekstu mednje sodijo tudi ukrepi za regulacijo poslovanj posamičnih ekonomskih akterjev (podjetij) ter mehanizmi za spodbujanje naložb, opisani v naslednjih dveh poglavjih.

#### **4 REGULACIJA POSLOVANJA NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH**

S konfliktnim gospodarstvom se na globalni ravni ukvarjata dve politični področji, to sta mednarodni mir in varnost ter kolektivna družbena odgovornost. V teh okvirih si pravniki, politiki in področni strokovnjaki v mednarodnih organizacijah, predvsem v obdobju po koncu hladne vojne, okrepljeno prizadevajo identificirati načela in vodila, ki bi gospodarske aktivnosti na (po)konfliktnih območjih spravila pod okrilje zakona, ter najti pravo kombinacijo oblikovanja politik in institucij za uspešno reševanje ekonomskih vidikov oboroženih konfliktov. Glavna cilja tovrstnih prizadevanj sta preprečevanje gospodarskih aktivnosti, ki vplivajo na kršenje temeljnih človekovih pravic in nadaljevanje oboroženih konfliktov (Ballentine in Nitzschke 2004).

Mednarodno diskusijo o regulaciji gospodarskih aktivnosti na področjih, kjer imajo le-te širše socialne, okoljske ali humanitarne posledice, vodijo težnje različnih interesnih skupin. Z vidika poslovnih interesov bi si bila podjetja bolj pripravljena prizadevati za trajnostni ekonomski razvoj družbe s pomočjo t.i. samoregulacije ter prostovoljnih dogovorov oziroma partnerstev z vlado, nevladnimi organizacijami in civilno družbo. Slednji zgolj v tem ne vidijo zadostne garancije za družbeno odgovorno ravnanje podjetij, zato zagovarjajo dopolnilno, celostno in ciljno usmerjeno zunanjo regulacijo poslovanja (Graymore in Bunn 2002). Realnost pa je tako kompleksna, da bi bilo napačno domnevati, da so vsi prostovoljni ukrepi le mrtva črka na papirju, sankcije obvezujočih ukrepov pa vedno uveljavljene in učinkovite.

Širša strokovno-politična razprava, združena v poročilu Mednarodnega sveta o politiki človekovih pravic (International Council on Human Rights Policy 2002) iz Ženeve je pokazala, da prostovoljna in obvezujoča regulacija nista izključujoči, ampak komplementarni. Prostovoljni kodeksi namreč lahko znatno pripomorejo k uspehu obvezujočih regulativ, saj krepijo razumevanje podjetij glede določenih socialnih ali humanitarnih norm ter jim tako pomagajo pravočasno vzpostaviti upravljalne in delovne procese, skladne z mednarodnimi pravnimi (obvezujočimi) predpisi, ki pridobivajo na pomenu.

Učinkovitost regulacije poslovanja ekonomskih akterjev na (po)konfliktnih območjih se torej skriva v pravi kombinaciji prostovoljnih in obvezujočih ukrepov. V nadaljevanju sem v sklopu teh dveh kategorij skušal poiskati najbolj značilne primere. Med prostovoljnimi ukrepi sem ločil tiste, ki so spodbujeni s strani podjetij, in tiste, spodbujene s strani večinteresnih skupin. Obvezujoče ukrepe pa sem osvetlil preko možnosti njihovega vsiljevanja z nadzorom in pogojevanjem mednarodnih institucij



ter nacionalno in mednarodno zakonodajo. Pri pregledu so me zanimali predvsem elementi družbeno dogovornega poslovanja izpostavljenih primerov in njihov vpliv na reševanje konfliktov ter seveda poslovanje podjetij.

## **4.1 PROSTOVOLJNA REGULACIJA**

### **4.1.1 POBUDE PODJETIJ**

Prostovoljne ukrepe lahko opišemo kot pobude posameznih podjetij in industrijskih združb, ki so oblikovane v odsotnosti zunanjih predpisov. K njihovem oblikovanju pa so lahko povabljeni tudi predstavniki vladnih ali nevladnih organizacij, predvsem kadar je v ozadju tudi skrb za ohranitev ali dvig ugleda podjetij. Primeri t.i. samoregulacije na individualni podjetniški ravni so oblikovanje splošnih smernic in specifičnih kodeksov poslovanja v konfliktnih okoliščinah (Lunde in Taylor 2005, 320).

*Eden takih je Protikorupcijska delovna skupina v Mednarodni združbi proizvajalcev nafte in plina (International Association of Oil and Gas Producers).*

*Mednje spadajo tudi Wolfsberška načela, ki jih je oktobra 2002 podpisalo 11 vodilnih mednarodnih bank, da bi začrtale globalne smernice za preprečevanje pranja denarja. Izdelane so bile s pomočjo mednarodne protikorupcijske nevladne organizacije Transparency International (Winer in Roule 2003).*

*Dober primer je kanadsko podjetje Talisman Energy, ki je na podlagi negativnih izkušenj iz Sudana oblikovalo standardizirano varnostno politiko svojih poslovalnic v tujini na temelju spoštovanja človekovih pravic. V Sudanu je namreč moralo opustiti pridobivanje naravnih energentov, k čemur so ga prisilili pritiski nevladnih organizacij zaradi spornega pogodbenega dogovora s sudansko vlado o varovanju podjetniških aktivnosti. Dogovor je namreč vladnim organom omogočal, da so pod pretvezo varovanja podjetja izvajali nadzor nad določenim delom prebivalstva z ukrepi zlorabljanja človekovih pravic (Lunde in Taylor 2005, 320).*

Razvoj prostovoljnih ukrepov podjetij lahko predstavlja tudi prvi korak k oblikovanju normativnega soglasja glede širšega regulativnega režima. Vendar voluntarizem ima tudi slabe strani. Podjetja, ki se enostransko odločijo za oblikovanje določenih kodeksov, tvegajo povišanje stroškov in izgubo kompetitivne prednosti, medtem ko

postavljajo standarde celotni branži, od katerih bodo imeli brezplačne koristi tudi konkurenti. Ti pomisleki izpostavljajo potrebo po vzpostavitvi skupnih kriterijev za merjenje podjetniških samoregulativnih ukrepov in potrebo po kredibilnem nadzornem mehanizmu, ki pa jih večina prostovoljnih režimov zaradi svoje neobvezujoče narave ne more vzpostaviti. Zagovorniki človekovih pravic, okoljske naravnosti in družbenih odgovornosti zato trdijo, da čisti voluntarizem ne deluje. Problematično poslovanje podjetij se namreč nadaljuje, kljub preobilju prostovoljnih kodeksov, saj ko le-ti trčijo ob pomembnejše komercialne interese, slednji vedno prevladajo. Podjetja konec koncev niso moralne entitete (Ganesan in Vines 2004).

#### **4.1.2 POBUDE VEČINTERESNIH SKUPIN**

Prostovoljne pobude večinteresnih skupin se navadno upravljajo s strani nacionalnih ali mednarodnih vladnih teles. Tu vlade svojo vlogo vidijo predvsem kot spodbujevalec sprememb in ne toliko kot izvajalec ali nadzornik regulacije podjetniškega poslovanja (Lunde in Taylor 2005, 321).

Primer te kategorije je največja globalna pobuda za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj gospodarskih subjektov, imenovana United Nations Global Compact (UN Global Compact). Ustanovljena je bila leta 2000 na pobudo OZN. Združuje več kot 5000 podjetij in nevladnih organizacij iz 120 držav, ki pri svojem poslovanju in strateških usmeritvah spoštujejo 10 univerzalnih načel UN Global Compact s področja človekovih pravic, delavskih standardov, okolja, transparentnosti ter protikorupcije.

*Eden od segmentov UN Global Compact se osredotoča na izzive poslovanja na (po)konfliktnih območjih. V tem kontekstu so bile v zadnjih desetih letih identificirane najboljše prakse na področju transparentnosti, razvoja skupnosti in delitve dohodkov, ki jih lahko podjetja uporabijo pri poslovanju na (po)konfliktnih območjih. Podobno je leta 2003 Podkomisija OZN za človekove pravice izdala »Norme odgovornosti transnacionalnih korporacij in drugih poslovnih združb«, ki kot instrument "mehkega zakona" skušajo določiti obveznosti podjetij na področju človekovih pravic (Amnesty International 2004).*

Drug pomemben okvir družbeno odgovornega poslovanja na prostovoljni osnovi predstavljajo Smernice za multinacionalke Organizacije za gospodarsko sodelovanje

in razvoj (OECD<sup>8</sup>). Sprejete so bile leta 1976 v okviru Deklaracije OECD o mednarodnih naložbah in multinacionalkah. Smernice so priporočila vlad multinacionalkam, ki vsebujejo prostovoljna načela in standarde za odgovorno poslovno ravnanje v skladu z veljavnim pravnim redom. Namen smernic je zagotoviti, da je poslovanje teh družb skladno z vladnimi politikami, krepiti podlage za medsebojno zaupanje med podjetji in družbenim okoljem, v katerem poslujejo, pomagati pri izboljševanju okolja za tuje naložbe in povečevati prispevek multinacionalk h gospodarskemu, okoljskemu in socialnemu napredku (Deklaracija o mednarodnih naložbah in multinacionalkah<sup>9</sup>). Smernice vsebujejo podrobna priporočila glede ključnih vidikov poslovanja multinacionalk, npr. na področju delitve informacij, zaposlitve, industrijskih odnosov, konkurence, obdavčenja in zaščite okolja. Po reviziji leta 2000 opredeljujejo tudi interese potrošnikov, boj proti korupciji, odpravo prisilnega dela in dela otrok ter odnos do človekovih pravic (OECD 2000).

Čeprav se smernice v svojem bistvu ne nanašajo izključno na načela delovanja multinacionalk na (po)konfliktnih območjih, so mnoga navedena vsebinska področja značilna ravno za konfliktno gospodarstvo. Konfliktna razmere, v katerih je regulacija poslovanja pogosto pomanjkljiva, ali pa je sploh ni, predstavljajo namreč dobre pogoje za razrast podkupovanja, korupcije, nehumanega izkoriščanja delovne sile in škodljivega izkoriščanja okolja.

Smernice tako pozivajo, naj podjetja ne ponujajo, obljublajo, dajejo ali zahtevajo podkupnine za sklepanje poslov, naj poslujejo transparentno, predvsem na področju finančnih transakcij. Te pozive najtežje upoštevajo podjetja iz ekstraktivne industrije, saj je poslovanje z izkoriščanjem naravnih virov, ki omogoča relativno visoke

---

<sup>8</sup> OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development - Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) združuje 30 držav članic, ki so zavezane demokraciji in tržnemu gospodarstvu. OECD velja za organizacijo elitnih gospodarstev, saj države članice OECD z manj kot petino svetovnega prebivalstva ustvarijo več kot polovico svetovnega proizvoda.

Predhodnica OECD je Organizacija za evropsko ekonomsko sodelovanje (OEEC), ki je bila ustanovljena leta 1948 za izvajanje Marshallovega načrta za povojno obnovo Evrope. Od preureditve organizacije leta 1961 si preimenuje na OECD prizadeva za oblikovanje močnih in učinkovitih ekonomij v državah članicah, dviganje ravni zaposlenosti in življenjskega standarda in za razvoj tako industrijskih držav kot tudi držav v razvoju.

OECD oblikuje globalne standarde in načela na področju gospodarskih in razvojnih politik in je na tem področju postala elitna in nosilna organizacija na svetu. Članstvo v OECD daje državi članici večjo politično težo in ji dviguje politično-ekonomsko oceno in kredibilnost. Prestižna podoba države, uvrščene v klub najrazvitejših, že zgolj s tem vzbuja zaupanje in pomeni določeno garancijo za varnost poslovnega sodelovanja in morebitnih naložb (Ministrstvo za zunanje zadeve RS 2009).

<sup>9</sup> OECD Declaration on International Investment and Multinational Enterprises (Dostopno prek: [http://www.oecd.org/document/53/0,3746,en\\_33873108\\_39418575\\_1933109\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/53/0,3746,en_33873108_39418575_1933109_1_1_1_1,00.html))

dobičke, na (po)konfliktnih območjih pogosto prepleteno z elementi konfliktnega gospodarstva.

*V Kongu so mednarodna podjetja za pridobivanje bogatih rudnin poslovala tudi z uporniškimi skupinami, in sicer tako, da so jim na osebne bančne račune nakazovala rente, v zameno za nemoteno poslovanje. S temi finančnimi sredstvi so uporniške skupine financirale nakup dodatnega orožja in novačenje novih članov (Transparency International 2003).*

Smernice upoštevajo potrebo po zaščiti okolja, javnega zdravja in varnosti ter trajnostnega razvoja. Pozivajo k spoštovanju človekovih pravic vseh, ki jih poslovanje korporacij zadeva. Posebej je poudarjeno, naj poslovne družbe v čim večji meri prispevajo k odpravi prisilnega dela in dela otrok, čeprav nekatera podjetja tudi za to nimajo posluha.

*Znan je primer iz Mjanmara, kjer so se francoska in ameriška naftna podjetja okoriščala s prisilnim delom, ki ga je organizirala burmanska vojska za izgradnjo naftovoda Yadana (Feeney in Kenny 2005).*

Smernice imajo torej precejšnjo uporabno vrednost za korporativno upravljanje podjetij na (po)konfliktnih območjih. V določenih primerih imajo lahko tudi večji vpliv kot nekatere obvezujoče regulative. Ekonomske sankcije imajo na primer na območju spopadov, ki je bogato z naravnimi viri in surovinami, mnogo manjše učinke pri preprečevanju konflikta, kot recimo politika odgovornega angažiranja multinacionalk, brez katere bi se korupcija in brezvestno trgovanje z bogatimi zalogami rudnin še bolj razplamtela. V teh primerih smernice spodbujajo podjetja, da upoštevajo tudi možne implikacije svojega poslovanja in zanje prevzemajo odgovornost. Konec koncev lahko tudi upoštevanje načel smernic pri vključevanju lokalnih gospodarskih in vladnih akterjev v dejavnosti podjetja širi prakso etičnega in transparentnega poslovanja med strankami, ki so bili v preteklosti v oboroženem konfliktu, kar dolgoročno prispeva k stabilnosti okolja.

Toda poglavitno vprašanje je, kako podjetja pripraviti, da ta neobvezujoča načela pri poslovanju v čim večji meri upoštevajo. Nenazadnje že njihova prostovoljna narava lahko nakazuje, da je le-ta rezultat nezmožnosti uskladiti interese vlagateljic in

prejemnic tujih neposrednih naložb. Deloma imajo možnost prisile posamezne vlade, saj so smernice lahko mehanizem njihove politike in jih lahko s svojevrstnimi ukrepi uveljavljajo v okviru notranje zakonodaje. To lahko prostovoljno naravo smernic precej približa obveznemu spoštovanju pravil.

*Na Finskem je pogoj za pridobitev sredstev od vladne izvozne – kreditne agencije, ki nudi pomoč podjetjem za naložbe na tujem, ravno spoštovanje smernic OECD. Francoska podjetja, ki zaprosijo za tovrstna sredstva francosko vlado, morajo podpisati izjavo, s katero potrjujejo, da so seznanjeni z vsebino smernic. Nizozemska vlada pa v teh primerih zahteva, da se podjetja pisno zavežejo k spoštovanju smernic (Feeney in Kenny 2005).*

Čeprav se zdi, da prostovoljna narava smernic ni učinkovit mehanizem za njihovo uveljavljanje, je ravno ta vzrok, da jih je sprejel tako širok krog akterjev. Poleg 30 članic OECD in 8 nečlanic so jih sprejeli tudi Odbor BIAC (Svetovalni odbor za podjetja in industrijo), Odbor TUAC (Sindikalni svetovalni odbor) in številne nevladne organizacije (Feeney in Kenny 2005).

Smernice torej ne glede na to, ali jih podjetja sprejmejo in spoštujejo, zagotavljajo mehanizem, ki sindikatom, združenjem, nevladnim organizacijam in vsem zainteresiranim omogoča zahtevati revizijo in oceno poslovanja podjetij, če obstaja sum, da so temeljna načela smernic kršena. Čeprav podjetjem pravno sankcij ni mogoče vsiliti, so lahko že rezultati preiskave in njihova javna objava dovolj prepričljiv razlog, da načela smernic ne ostanejo prezrta.

Dobra stran prostovoljnih pobud interesnih skupin je, da naraščajoče število podjetij dojema sodelovanje z vladnimi strukturami kot lasten interes, kot ukrep za zagotavljanje skupnih globalnih koristi. Podjetja tako pridobivajo pomembne izkušnje iz sodelovanja v javno-zasebnem partnerstvu, utrjujejo lasten ugled ter se hkrati seznanjajo z razvojem regulativnih ukrepov na svojem področju delovanja. Dodatno pa ta kategorija pobud že s samim ustvarjanjem priložnosti za sodelovanje podjetij, vlad in nevladnih organizacij ter medsebojno razumevanje njihovih različnih motivov in omejitev prispeva k širšemu oblikovanju regulativnih normativov (Lunde in Taylor 2005, 321).

Med negativne strani prostovoljnega pristopa bi lahko šteli dejstvo, da imajo od njega večje koristi večja podjetja in multinacionalke, medtem ko srednja in manjša podjetja nimajo zadostnih človeških in drugih materialnih virov, da bi v teh pobudah v polni meri lahko sodelovala. Multinacionalke imajo navadno priložnost sooblikovati nove globalne standarde, s čimer se povečuje tudi tveganje, da bodo nekateri trgi za manjša podjetja (iz držav v razvoju) postali nedostopni (Sherman 2002). Poleg tega pa imajo tudi večjo možnost za lobiranje in uveljavljanje interesov kapitala pri oblikovanju prostovoljnih regulativ.

#### **4.2 OBVEZUJOČE UVELJAVLJANJE POLITIK**

Delovna skupina OECD za preprečevanje pranja denarja (OECD Financial Action Task Force on Money Laundering, FATF) zagovarja hibridni pristop za spodbujanje držav k vpeljevanju obvezujočih regulativ za podjetja pod domačo jurisdikcijo, ki ima elemente "korenčka in palice". FATF od držav zahteva izvajanje večstranskih, skupnih politik proti pranju denarja, neposlušnost pa kaznuje z imenovanjem na črno listo slabe regulativne prakse, kamor uvršča tudi države nečlanice. Za razliko od OECD smernic za multinacionalke, ki zavezujejo države podpisnice k promociji standardov in vpeljevanju neobvezujočih spravnih mehanizmov, FATF spodbuja članice, da sprejmejo ustrezno zakonodajo, ki bi obvezovala njihova podjetja k spoštovanju mednarodnih kriterijev za nadzor privatnih finančnih institucij. Za učinkovito uresničevanje smernic je vzpostavljen tudi transparenten samo-ocenjevalni mehanizem, v katerem so dolžne sodelovati vse države članice, s čimer je zagotovljena tiha oblika pritiska na manj aktivne vlade na tem področju (Pegani 2002).

Podobno prakso predstavlja že omenjeni proces Kimberly s certifikacijsko shemo o izvoru neobdelanih diamantov. Države, ki so vpeljale dogovorjena načela iz procesa Kimberly v lastno zakonodajo, lahko podjetjem in posameznikom, ki trgujejo z necertificiranimi diamanti, blago zasežejo in jih tudi kazensko preganjajo. Države članice procesa so prav tako dogovorjene, da na področju neobdelanih diamantov ne trgujejo z nečlanicami. Na ta način krojijo poslovanje domačim podjetjem v tujini in tujim podjetjem na domačih trgih. S tem se pri poslovnih akterjih povečuje tveganje za izključenost iz globalnega trgovanja z diamanti, kar jih sili v poslovanje, skladno z načeli procesa Kimberly. Hkrati pa se povečuje tudi formalna udeležba akterjev v

procesu, s čimer postaja globalno inkluzivna in hkrati nacionalno robustna oblika regulacije (Smillie 2005).

#### **4.2.1 NADZOR MEDNARODNIH INSTITUCIJ IN POGOJEVANJE**

V odsotnosti učinkovitega domačega ekonomskega nadzora nekaterih držav v (po)konfliktnem obdobju so pomembno in včasih kontraverzno vlogo odigrale javne mednarodne institucije, ki so nudile pomoč pri urejanju davčnih in gospodarskih resorjev. Na podlagi Daytonskega sporazuma sta imela Urad visokega predstavnika EU in Svet za uresničevanje miru (Peace Implementation Council), pogosto v sodelovanju z mednarodnimi finančnimi institucijami, velike pristojnosti na področju upravljanja in nadzora ekonomske politike Bosne in Hercegovine (BiH), ki so bile pomemben del strategije za uveljavljanje mirovnega sporazuma. Podobno vlogo ima tudi tranzicijska administracija OZN na Kosovu, Vzhodnem Timorju in Palestini. V vseh teh primerih mednarodne nadzorne institucije in njihove članice, ki so pogosto največje donatorke pri rekonstrukciji prizadetih držav, na področju vodenja ekonomske politike tesno sodelujejo z domačimi oblastmi (Lunde in Taylor 2005).

Eden od temeljnih načel takšnega sodelovanja je pogojevanje. Prizadete države donacije in razvojno pomoč prejmejo le, če izpolnijo s strani mednarodne skupnosti in držav donatorik postavljene pogoje. Le-ti so v glavnem vezani na strukturne in procesne reforme vladanja, na ekonomskem področju pa tudi na odpravo elementov konfliktnega gospodarstva (Boyce 2002). V večini primerov je to učinkovit mehanizem krepitve miru in rekonstrukcije držav, saj se vlade v (po)konfliktnem obdobju, ko so vsi segmenti družbe močno prizadeti, težko odrečejo prepotrebni finančni in materialni pomoči, zato navadno skušajo po najboljših močeh uveljaviti zahtevane mednarodne standarde. Pa vendar temu ni vedno tako, predvsem v državah, ki jim velik vir dohodkov nudijo naravna bogastva in viri. Te so veliko manj pripravljene sprejemati igro pogojevanja, saj niso odvisne le od mednarodne pomoči. Zaradi takšnih primerov je uspešnost pogojevanja mednarodnih organizacij v veliki meri odvisna od formalnega in neformalnega sodelovanja drugih pomembnih akterjev na (po)konfliktnem območju, predvsem bilateralnih donatorjev in pomembnejših podjetij, navadno iz ekstraktivne industrije (Lunde in Taylor 2005). Takšna celostna kombinacija pogojevanja je bila značilna za že prej omenjeni Čadsko-kamerunski projekt.

#### **4.2.2 NACIONALNA IN MEDNARODNA ZAKONODAJA**

Na (po)konfliktnih območjih so mnoge aktivnosti ekonomskih akterjev in tudi gospodarske aktivnosti političnih akterjev, kot na primer tihotapljenje in neupravičeno razlastninjenje, v nasprotju s tam veljavno zakonodajo. Vendar zaradi kaotičnih razmer in nedelujočih državnih institucij pristojne oblasti pogosto nimajo zmožnosti ali volje, da bi takšne kršitve zakona kazensko preganjale. Poleg tega se v konfliktnih razmerah določene ekonomske dobičke, predvsem v ekstraktivni industriji, pogosto ustvarja na nemoralen način, ko se na primer s koncesijami za črpanje naravnih virov (ne)posredno financirajo oboroženi spopadi. Takšno početje v odsotnosti ustrezne zakonodaje seveda ni nelegalno, zato tudi ne more biti sodno preganjano. Posebej v konfliktnih okoliščinah ne, za katere je značilna pravna anarhija in odsotnost učinkovitih regulacijskih mehanizmov (Reno 2000).

Regulacijsko praznino na tem področju deloma lahko nadomestijo nekateri mednarodni instrumenti, ki se ukvarjajo s posameznimi vidiki ekonomske dimenzije oboroženih konfliktov. Mednje lahko sodijo mednarodne sankcije, gospodarske blokade, embarga, finančne zamrznitve, ki so usmerjene na kriminalne aktivnosti, kot na primer trgovanje z drogami ali nelegalna sečnja deževnega gozda. Obenem so ti ukrepi lahko tudi sporni, kadar je velik del prebivalstva eksistencialno odvisen od aktivnosti konfliktnega gospodarstva (pridelovanje narkotičnih rastlin, iskanje dragih kamnov itd.), lahko namreč neposredno uničujejo tudi blaginjo civilnega prebivalstva, posebej če hkrati ne ponujajo alternativnih ekonomskih priložnosti (Lunde in Taylor 2005). Takšne razmere lahko dodatno spodbujajo konflikte in sprte strani silijo k iskanju alternativnih virov financiranja, kar po drugi strani zopet spodkopava celostne napore za regulacijo konfliktnega trgovanja.

Podobno kot večina nacionalnih zakonodaj, tudi mednarodno pravo zelo pomanjkljivo opredeljuje regulacijo poslovanja na (po)konfliktnih območjih. V mednarodnem humanitarnem pravu je presenetljivo malo aktivnosti označenih kot gospodarski zločin proti človečnosti ali gospodarski zločin per se. Ti se lahko interpretirajo na podlagi nekaterih zločinov iz pohlepnosti, ki imajo ekonomske dimenzije, na primer suženjstvo, plenjenje in ropanje. Mednarodno trgovinsko pravo se primarno ukvarja z nižanjem ovir trgovanja in ne opredeljuje trgovanja, ki temelji na vojni ali oboroženih konfliktih. Mednarodno gospodarsko pravo pa med drugim eksplicitno pojasnjuje, da ne definira trgovskih ali naložbenih razmerij, ki jih posamezna država opredeli kot strateški interes z vidika nacionalne varnosti (Lunde in Taylor 2005).



Nacionalna in mednarodna zakonodaja sta relativno nemočni tudi v primerih legalnih gospodarskih aktivnosti, katerih finančne transakcije posredno ali neposredno vplivajo na vzdrževanje spopadov. Regulacija takšnih, sicer zakonitih, poslovnih aktivnosti, predstavlja enega največjih izzivov, saj imajo lahko bolj uničujoče posledice za konfliktno dinamiko in prizadeto prebivalstvo, kot pa dohodki nelegalnega poslovanja (Winer 2002).

Obvezujočih zakonodajnih ukrepov, bodisi nacionalnih ali mednarodnih, ki bi regulirali ekonomsko dimenzijo oboroženih konfliktov je torej malo, pa še ti redki se omenjene problematike dotikajo posredno in z omejenimi mehanizmi prisile. Kot takšni ne morejo v celoti prisiliti poslovne subjekte k odgovornemu poslovanju, lahko pa predstavljajo pomemben kamenček v mozaiku širših regulativnih ukrepov.

\* \* \*

Ugotovimo lahko, da v poskusih regulacije poslovanja podjetij na (po)konfliktnih območjih največji izziv predstavljata dilemi, ali dati poudarek prostovoljnim ali obvezujočim ukrepom, ter kako regulativne ukrepe učinkovito uveljavljati v kompleksni strukturi konfliktnega gospodarstva. Praksa je pokazala, da zgolj posamezni ukrepi niso tako učinkoviti, kot če se jih uporablja v kombinaciji. Prostovoljni mehanizmi namreč potrebujejo pravne okvirje, ki kaznujejo njihovo nespoštovanje, učinkovitost obvezujočih ukrepov, pa mora temeljiti na pozitivnih učinkih spremenjene prakse poslovanja, ne na številu kaznovanih podjetij.

Največja pomanjkljivost opisanih oblik regulacije poslovanja je odsotnost globalne institucije, ki bi reševala izključno problematiko nesprejemljive poslovne prakse na (po)konfliktnih območjih. Deloma se z njo ukvarjajo OZN, Svetovna banka, Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (OVSE) in drugi akterji, na nacionalni ravni pa posamično različna ministrstva (obrambno, zunanje, gospodarsko, notranje, pravosodno). Globalna regulacija gospodarskih aktivnosti na (po)konfliktnih območjih bi verjetno, glede na svojo naravo, morala soditi v pristojnosti OZN, ki ima na področju mednarodnega miru in varnosti najširši mandat. A kaže, da učinkovito sprejemanje regulativnih ukrepov v tej organizaciji močno omejujejo različni interesi članic in dejstvo, da so mnoge med njimi same vpletene v oborožene konflikte. Obenem na mednarodne politične odločitve o regulativnih ukrepih učinkovito vplivajo močni lobiji ekonomskih akterjev, ki imajo v konfliktnem gospodarstvu največ

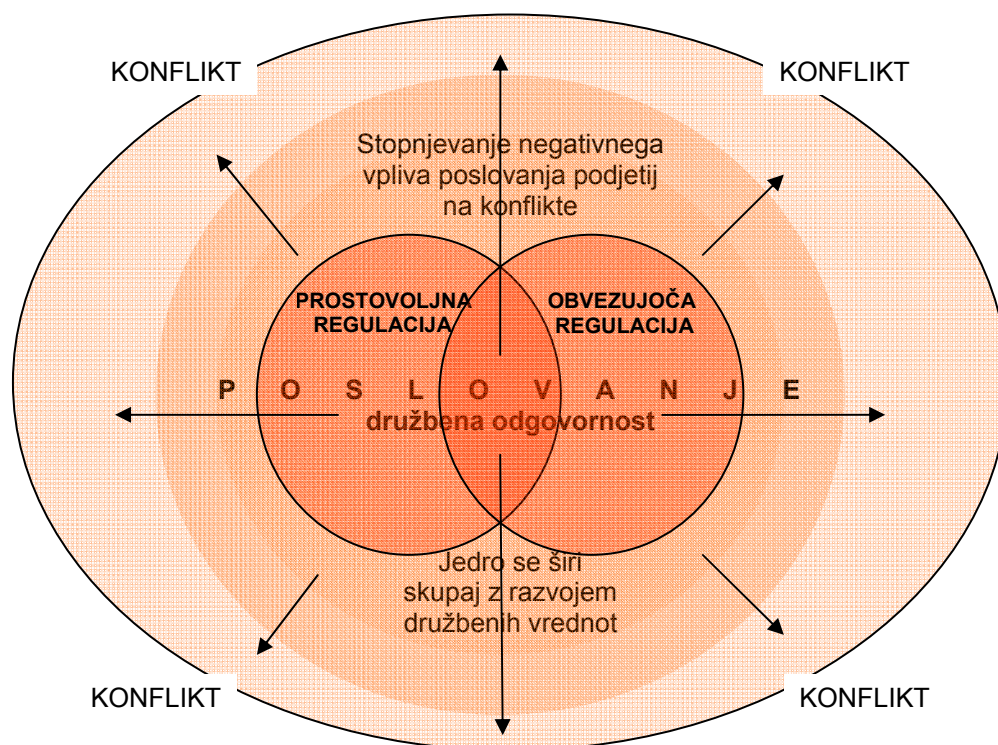
kratkoročnih koristi. Večina vplivnih podjetij ima namreč sedež v državah članicah Varnostnega sveta ali Ekonomskega in socialnega sveta (Lunde in Taylor 2005).

Iz poglavja izhaja, da je za izboljšanje možnosti regulacije poslovanja na (po)konfliktnih območjih še veliko prostora. Podjetniško preprečevanje konfliktov sodi med relativno nova področja mednarodnih naporov za gradnjo miru in varnosti. Oblikovanje norm podjetniške družbene odgovornosti, ki bi poslovne politike podjetij usmerjale k preprečevanju konfliktov in trajnostnemu razvoju družbe, je še v začetni fazi razvoja. Število tovrstnih pobud se sicer z leti povečuje, a so hkrati nepovezane, razdrobljene in niso vključene v nek celostni izvajalni mehanizem. Več je poudarka na prostovoljnih regulativnih ukrepih, redkejši obvezujoči pa imajo omejen domet in v nekaterih primerih celo negativen učinek (vpliv na civilno prebivalstvo, posredna podpora eni izmed sprtih strani, itd). Ne glede na dosedanjo (ne)učinkovitost širše regulacije poslovanja na (po)konfliktnih območjih, menim, da obstoječe pobude predstavljajo dobre temelje za oblikovanje učinkovitejših ter širše upoštevanih načel družbeno odgovornega in »nekonfliktnega« poslovanja v prihodnje. Zavedati se je treba, da gre pri tem za občutljivo (politično-ekonomsko) področje in da so za globalno spreminjanje načinov poslovanja ekonomskih subjektov potrebna daljša obdobja družbenega razvoja, saj so le-ti v tesni relaciji z razvojem splošnih družbenih vrednot in norm.

Navedeno poslovanju podjetij postavlja veliko izzivov. Zaradi številnih nejasnosti in sivih področij so podjetja regulativnim ukrepom različno naklonjena, odvisno od njihove velikosti, lastništva, poslovne politike in ambicij. Največ je odvisno od družbeno odgovorne naravnosti podjetij samih. Tista, ki ta element poslovne politike prepoznajo tudi kot mehanizem za doseganje boljših poslovnih rezultatov, bodo regulacijske ukrepe sprejela hitreje in jih pri poslovanju promovirala. Vendar pogosto velja prepričanje, da se takšno poslovanje lahko obrestuje šele na dolgi rok, kratkoročno pa so s tem pogosto povezani negativni vplivi na stroške podjetij, njihov dobiček in pridobivanje poslov. Morda je tako ravno zaradi nezadostne kritične mase podjetij, ki posamezne regulacijske ukrepe uveljavljajo v svoji praksi. Mnoga močnejša podjetja se namreč iz razlogov bolj enostavnega (ustaljenega) in samostojnega poslovanja pri zasledovanju čim večjega dobička zavzemajo za konzervativna stališča in skušajo sooblikovati najnižji skupni imenovalec regulativnih ukrepov.

Če se navežem na izhodiščno hipotezo lahko ugotovim, da opisani primeri in zaključki dokazujejo, da družbeno odgovorno poslovanje podjetij prispeva k stabilizaciji konfliktnih razmer na (po)konfliktnih območjih, v nasprotnem si mednarodna skupnost in različne interesne skupine najbrž ne bi prizadevale za uravnavanje poslovnega vedenja podjetij z vzpostavljanjem in uveljavljanjem številnih regulativnih ukrepov poslovanja. Deloma lahko tudi potrdim, da spoštovanje norm družbene odgovornosti prispeva tudi k stabilnosti in donosnosti poslovanja, vendar bolj verjetno na dolgi rok. Kratkoročno sta slednji lahko celo ogroženi.

Slika 4.1: Vpliv regulacije poslovanja na (po)konfliktnih območjih na konfliktno



*dinamiko*

Navedene ugotovitve povzemam z zgornjo sliko. Odtenci rdeče barve ponazarjajo poslovne aktivnosti podjetij na (po)konfliktnih območjih. Tam, kjer so le-te regulirane s kombinacijo prostovoljnih in obvezujočih ukrepov (najtemnejši odtenek – jedro) imajo najmanjši negativni vpliv na konfliktno dinamiko, bolj kot se odmikajo na obrobje, bliže so neposrednemu vplivu na spodbujanje konfliktov. Ob tem dodajam oceno, da se »zdravo (temnejše) jedro«, ki v največji meri predstavlja načela družbene odgovornosti, širi skladno z razvojem splošnih družbenih vrednot. V

idealističnih razmerah bi tako sčasoma zaobseglo celotno polje poslovanja, kar seveda ni realno.

## **5 SPODBUJANJE NALOŽB NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH**

V zadnjih dvajsetih letih so se okoliščine na področju tujih naložb precej spremenile, na kar so vplivala tudi pričakovanja o vlogi podjetij v družbi. Te spremembe so najbolj vidne na treh področjih: (1) pri razvoju norm podjetniške družbene odgovornosti, o katerih je bilo govora v prejšnjem poglavju, (2) pri združevanju agend o preprečevanju konfliktov, razvoju in okolju ter (3) v spremenjenih miselnih vzorcih glede pogojev, pod katerimi je za mednarodno skupnost še sprejemljivo, da posreduje v notranjih zadevah posameznih držav. Vse to opredeljuje kontekst, v katerem je vloga podjetij pri preprečevanju konfliktov postala pomemben predmet razprave v mednarodni skupnosti (Haufler v Kopač 2009, 78). V prejšnjem poglavju sem jih prikazal v luči omejevalnih ukrepov poslovanja, v tem delu pa se nanje osredotočam preko spodbujevalnih mehanizmov poslovanja na (po)konfliktnih območjih, ki sicer tudi vsebujejo regulativne elemente.

Eden najmočnejših mehanizmov za spodbujanje naložbenega poslovanja na (po)konfliktnih območjih, ki lahko hkrati tudi najbolj učinkovito uveljavljajo ukrepe za preprečevanje novih konfliktov, so finančne spodbude. Izvajajo jih javni in zasebni finančni akterji, in sicer tako, da na naložbeno poslovanje podjetij vplivajo s posedovanjem večjih lastniških deležev podjetij ali specifičnimi posojilnimi pogoji in garancijami, v ozadju katerih seveda stojijo določeni interesi. Kratkoročni so načeloma pogosto povezani s pridobivanjem profita na račun konflikta in konfliktnega gospodarstva, dolgoročni pa bolj osredotočeni na donosno povračilo naložb v celosten družbeni in gospodarski razvoj prizadetega območja.

Pri proučevanju, kako mehanizmi za spodbujanje naložb lahko vplivajo na konflikte, v kolikšni meri pri tem promovirajo družbeno odgovorno poslovanje ter ali s tem hkrati krepijo možnosti za stabilno in donosno poslovanje, sem se v nadaljevanju osredotočil na tri tipe vlagateljev. Uvodoma na institucionalne vlagatelje, njihove interese in načine za angažiranje na (po)konfliktnem področju. Zatem so orisani vloga zasebnega sektorja komercialnega bančništva v oboroženih konfliktih in pogoji bančnega financiranja projektov na (po)konfliktnih območjih. V zadnjem delu pa je predstavljeno poslanstvo vladnih agencij za kreditiranje izvoza in zavarovanje naložb v tujini, predvsem v državah v razvoju. Prikazani so vplivi tovrstne politične in finančne podpore podjetjem na dinamiko konfliktov, načini soočanja te politike s

socialnimi in okoljskimi izzivi na nemirnih območjih ter poskusi izboljšanja njenih procesov v luči preprečevanja nadaljnjih spopadov.

## **5.1 INSTITUCIONALNI VLAGATELJI**

Institucionalni vlagatelji so javne korporacije, ki jih zanima dolgoročno vlaganje, na primer pokojninski skladi, zavarovalnice, vzajemni skladi in naložbene fundacije. Čeprav se glede na njihovo naravo zdi, da delujejo neodvisno, je njihovo poslovanje v veliki meri odvisno od interesov njihovih lastnikov. Lastniška struktura ima namreč pristojnost izbiranja direktorjev, odločanja o prevzemih in združevanju, pogosto pa tudi določajo stimulacije in nagrade za upravo, s čimer ima v rokah vse potrebno orodje za vplivanje na način poslovanja podjetij. Glavni interesi institucionalnih vlagateljev za angažiranje v poslovnih procesih na kriznih območjih so seveda finančni. V zadnjem desetletju pa narašča tudi število vlagateljev, ki imajo interese v etičnem in socialnem oziru, ter tistih, ki socialno in okoljsko problematiko vidijo v kontekstu dolgoročno ugodnih finančnih in ekonomskih učinkov na lastno poslovanje (Mansley 2005). Glavne značilnosti njihovega delovanja bom podrobneje predstavil s proučitvijo njihovega vpliva na konflikte in spoštovanja načel družbeno odgovornega poslovanja.

### **5.1.1 VPLIV NA KONFLIKTE IN ELEMENTI DRUŽBENO ODGOVORNEGA POSLOVANJA**

Glede na interesne vzgibe lahko institucionalne vlagatelje uvrstimo v tri skupine, po katerih se razlikujejo tudi v pripravljenosti za uveljavljanje ukrepov, ki preprečujejo negativne vplive poslovanja na konflikte.

#### **Finančni vlagatelji**

Vodilo finančnih vlagateljev, predvsem pokojninskih in zavarovalniških skladov, je doseganje maksimalnega izkupička iz naložb, ob sprejemljivi stopnji tveganja. Medtem ko angažiranje podjetij na (po)konfliktnih območjih ponuja lahek dostop do surovin, poceni delovne sile in priložnosti za hiter zaslužek, se vlagatelji precej bolj previdno odločajo za vlaganje v tam delujoča podjetja. Oboroženi spopadi namreč močno povečujejo varnostna in komercialna tveganja, kar prinaša visoke stroške poslovanja. Upoštevati je treba politično tveganje ob morebitni spremembi vladajočih režimov na (po)konfliktnem območju, ki lahko privede do zaplembe premoženja podjetij ali njihove razlastitve. Podjetja se lahko soočijo z visokimi stroški pravno

obvezujočih regulativnih ukrepov poslovanja, poleg tega pa imajo tudi večje možnosti, da se znajdejo v sodnih procesih, predvsem zaradi korupcije, ki je pri poslovanju v konfliktnih okoliščinah močno prisotna. Ne nazadnje že s samim dejstvom, da delujejo na (po)konfliktnih območjih, tvegajo izgubo ugleda, kar lahko vpliva na motivacijo zaposlenih ter tudi na prihodnje sodelovanje z drugimi vladanimi in poslovnimi subjekti (Mansley 2005).

S finančnega vidika imajo torej institucionalni vlagatelji velik interes za način in območje poslovanja podjetij, v katera vlagajo. Čeprav so se zaradi potencialno višjih stroškov in pričakovanih takojšnjih poslovnih učinkov najmanj pripravljene podrediti regulativnim ukrepom poslovanja, ki bi prispevali k stabilizaciji konfliktnih razmer, jih kompleksnost zgoraj navedenih tveganj postopno prisiljuje v bolj etično odgovorno ravnanje (Mansley 2005).

### **Etično in družbeno odgovorni vlagatelji**

V to skupino spadajo vlagatelji, ki jih ne vodijo le finančni vzgibi, ampak tudi etični in socialni interesi. To so predvsem razne dobrodelne fundacije, verski in cerkveni skladi, ki želijo, da se njihove donacije uporabijo skladno z njihovimi vrednotami. Mednje lahko štejemo tudi naložbene fonde humanitarnih organizacij, ki se pri izvajanju svojih projektov načrtno izogibajo sodelovanju s podjetji iz oborožitvene industrije ali podjetji, ki poslujejo z zatiralskimi režimi (Sparks 2002).

*Takšno prakso čedalje bolj prevzemajo tudi druge finančne naložbene družbe, kot na primer bančna skupina HBOS (Halifax ter Bank of Scotland), ki garancijo svojih naložb vidijo tudi v tem, da morajo podjetja, v katera vlagajo, spoštovati smernice OECD in druga mednarodna načela družbeno odgovornega poslovanja (Mansley 2005).*

### **Univerzalni vlagatelji**

Koncept univerzalnih vlagateljev predstavlja nov tip naložb, ki zagotavljajo most med finančno orientiranimi naložbami in družbeno odgovornimi naložbami. Razvili so ga akademiki in neodvisni strokovnjaki, temelji pa na širokem institucionalnem vlaganju v več različnih tržnih sektorjev (po)konfliktnega območja hkrati. Takšen pristop izhaja iz predpostavke, da je za dolgoročni finančni uspeh bolje celovito vlagati v rast in uspeh celotnega gospodarstva kriznega območja, kot pa parcialno v posamezna

naložbena področja. Univerzalni vlagatelji se zato ne strinjajo s podjetji, ki svoje stroške prelagajo na prizadeto družbo in tako prispevajo k višanju javnih izdatkov, s čimer zavirajo gospodarsko rast. Pogosto se vključujejo v politični diskurz prizadete države na temo trajnostnega razvoja in samoiniciativno iščejo načine, kako s svojim delovanjem prispevati k preprečevanju konfliktov (Hawley in Williams 2000). Njihova politika je torej precej skladna z izhodiščno hipotezo te naloge.

*Primer univerzalnega vlagatelja je podjetniška skupina Hermes, ki je leta 2002 izdala lastna načela glede poslovanja podjetij, v katerih navaja konkretne poslovne prakse, ki so z vidika učinkovitega in etičnega razvoja družbe sporne in jim pri svojem poslovanju nasprotuje (Mansley 2005).*

Alternativni način vplivanja vlagateljev na poslovno vedenje podjetij na (po)konfliktnih območjih je lahko tudi sponzoriranje raziskav ali pobud za oblikovanje politik, ki se ukvarjajo z družbeno odgovornim poslovanjem, s čimer omenjene pobude pridobivajo na kredibilnosti.

## **5.2 ZASEBNI BANČNI SEKTOR**

Zasebni bančni sektor lahko poleg institucionalnih vlagateljev igra pomembno vlogo pri poslovanju podjetij na (po)konfliktnih območjih. Banke so lahko multinacionalne korporacije same po sebi ali pa finančne institucije, ki vlagajo v aktivnosti drugih podjetij (multinacionalk) oziroma jim posojajo finančna sredstva. Pri tem razlikujemo banke, ki imajo sedež v državi, vpleteni v oborožene konflikte, bančne multinacionalke, ki tam poslujejo, in mednarodne banke, ki imajo na tem območju omejene pristojnosti in malo poslovnih aktivnosti. Pomembno vlogo lahko igrajo tudi banke iz tujine, ki nimajo poslovalnic v prizadeti državi, na primer z dopisnim sodelovanjem z domačimi bankami ali neposrednim poslovanjem z vladajočo elito. Navedeni bančni subjekti poslovanje na (po)konfliktnih območjih podpirajo z zagotavljanem deviznih sredstev, transferji denarja, vodenjem depozitov, kratkoročnim kreditiranjem ter dolgoročno preskrbo s kapitalom, predvsem projektnim financiranjem (Addison in drugi 2001).

### **5.2.1 VPLIV NA KONFLIKTE**

Banke pri tem vodijo interesi njihovih lastnikov, ki jim v nekaterih primerih ni mar, da poslujejo z umazanim denarjem ter pod krinko poslovnih skrivnosti in varovanja zaupnosti strank zmagovalcem konfliktnega gospodarstva s spretnim izogibanjem zakonom omogočajo transakcije etično spornih sredstev, od katerih imajo tudi lastne koristi. Tu gre predvsem za transakcije in depozite predstavnikov sprtih strani, ki lahko služijo pranju denarja, zaplenjenega ali pridobljenega s trgovanjem drog, nelegalnim pridobivanjem naravnih virov. Lastniki bank so lahko povezani tudi s kriminalnim podzemljem ali celo osebno vpleteni v konfliktno dinamiko na območju spopadov. Takšne banke se pri ustvarjanju dobička osredotočajo na izkoriščanje kaotičnih okoliščin konfliktnega gospodarstva, zato si prizadevajo takšno stanje ohranjati in se načrtno izogibajo regulativnim mehanizmom poslovanja (Mansley 2005).

*Na primeru konflikta v Kongu je skupina strokovnjakov OZN (UN Panel of Experts) v poročilu o preiskavi ilegalnega izkoriščanja naravnih virov identificirala banke, ki naj bi kršile smernice OECD za multinacionalke, med njimi Belgolaise, Fortis in Standard Chartered Bank (Mansley 2005).*

### **5.2.2 ELEMENTI DRUŽBENO ODGOVORNEGA POSLOVANJA**

Po drugi strani pa je spodbujajoče dejstvo, da naraščajoče število bank razvija smernice, ki usklajujejo njihovo poslovanje s temeljnimi socialnimi in okoljskimi potrebami družbe.

*Cooperative Bank v Združenem kraljestvu na primer pri naložbenem odločanju uporablja poročila Amnesty International, da bi se izognila morebitnemu poslovanju z vladami, ki kršijo človekove pravice in ki bi lahko na tej podlagi zlorabila pridobljena sredstva v dvomljivih projektih. Barclays bank pa ima uradno politiko, da ne sodeluje pri finančnih poslih vezanih na trgovanje z orožji za množično uničevanje, minami ali opremo za mučenje, transakcije drugih vrst orožij pa obravnava od primera do primera (Mansley 2005).*

Možnosti za zlorabo posojenih finančnih sredstev lahko banke zmanjšajo tudi tako, da odobritev sredstev podjetjem za visoko tvegane naložbe pogojujejo z vključitvijo



garancij razvojnih bank, mednarodnih organizacij, sorodnih podjetij, vladnih struktur ali izvoznih kreditnih agencij. Le-te lahko solidarno delijo poslovno tveganje bank in hkrati dodatno nadzorujejo oziroma pogojujejo način porabe odobrenih sredstev na (po)konfliktnih območjih (Hildyard 2005).

*Na tem mestu velja omeniti iniciativo Equator Principles. Gre za prostovoljno pobudo mednarodne skupine zasebnih bank iz leta 2003, nastalo v sodelovanju s Svetovno banko in Mednarodno finančno korporacijo (IFC), ki postavlja okvirje za financiranje kontroverznih projektov z možnimi škodljivimi družbenimi in okoljskimi vplivi. Banke članice pobude kot pogoj za financiranje takšnih projektov zahtevajo izdelavo študije o vplivih projekta na okolje ter po potrebi tudi akcijskega načrta podjetja, kako bo omenjeno problematiko reševalo. V pogojih financiranja pa je tudi določilo, da v primeru neizpolnjevanja načrta ali nezmožnosti reševanja negativnih posledic projekta na okolje, banke lahko enostransko prekinejo posojilno pogodbo ali kreditojemalca štejejo kot nezmožnega odplačevanja ter terjajo njegov zastavljeni delež (The Equator Principles 2006).*

Iz opisa lahko sklepam, da je zasebni bančni sektor pri naložbah manj nagnjen k družbeno odgovornemu poslovanju kot so institucionalni vlagatelji. Zasleduje bolj kratkoročne cilje, ima večji profitni interes in je manj pripravljen aktivno prispevati k reševanju konfliktov.

### **5.3 IZVOZNO – KREDITNE AGENCIJE**

Vidnejšo vlogo na tem področju bi lahko odigrale izvozno – kreditne agencije (IKA). To so državne oziroma vladne institucije, ki domačim podjetjem nudijo finančno in strokovno pomoč pri izvozu kapitala, dobrin in storitev na tuje trge. Spodbujajo predvsem naložbe na poslovno tveganih območjih, kjer zasebni sektor ni zmožen ali pripravljen delovati, in sicer tako, da izvoznim projektom nudijo različne oblike vladnih zavarovanj, financiranj in garancij (Hildyard 2005).

Med najbolj tvegana območja za naložbe sodijo območja spopadov, kjer zasebni finančni sektor zaradi negotove prihodnosti niso pripravljeni podpreti srednjeročnih in dolgoročnih naložb brez ustreznih zavarovanj ali garancij. V teh primerih IKA, ki so bile ustanovljene z namenom spodbujanja nacionalnega izvoza, pogosto predstavljajo edino alternativo. Osnovna naloga IKA je namreč zaščita podjetij pred

komercialnimi in političnimi tveganji v tujini. Ta tveganja vključujejo politično nasilje, vmešavanje politike v poslovanje, oborožene spopade, nacionalizacijo, razlašanje, moratorij na zunanji dolg, prekinitev trgovskih odnosov, primanjkljaje v zunanji izmenjavi, neplačevanje finančnih obveznosti uvoznikov ter poslovno neuspešnost projektov. IKA poleg prevzemanja številnih tveganj, ki jih prosti trg ni pripravljen nositi, zahtevajo tudi precej nižje premije, kot bi jih v podobnih primerih zasebne finančne institucije. Za razliko od slednjih imajo krediti in naložbena zavarovanja s strani IKA politično podporo vlad, na katero se lahko podjetja sklicujejo, ko želijo za svoje storitve od tujih partnerjev izterjati plačilo (Hildyard 2005).

V primerih, ko izvoznik pri kreditiranju svojih poslovnih projektov pridobi garancijo IKA, se le ta zaveže, da bo poravnala vse morebitne stroške, ki bi jih povzročilo neizpolnjevanje obveznosti oziroma neplačevanje uvoznika. Ker so IKA vladne agencije, lahko takšne garancije prizadenejo tudi davkoplačevalski denar, čeprav IKA morebitne izgube praviloma pokrivajo iz premij, ki jih za svoje usluge zaračunajo podjetjem. A te premije so navadno precej nizke in pokrijejo le del izgub IKA. V letih 2000 in 2001 so IKA, ki so članice OECD, prejele okrog 2 milijardi USD s premijami, izplačale pa 3 milijarde USD terjatev (OECD 2001).

V svetu obstaja približno 72 IKA v 62 državah, od katerih je 51 članic Bernske unije, mednarodnega trgovskega združenja za izvoz in zavarovanje naložb v tujini. IKA nudijo kritje za preko 80% bruto kapitala, s katerimi zasebni viri financirajo projekte v državah v razvoju (Bernska unija 2009).

*Delovanja in poslanstvo IKA lahko bolj nazorno prikažem na primeru IKA Združenega kraljestva z imenom UK Export Credits Guarantee Department (ECGD). Njene storitve vključujejo:*

- *Potrošniške kredite. V primeru izbranih projektov ECGD domačim bankam garantira polno povračilo posojil (z obrestmi), ki jih izvozna podjetja najamejo za financiranje dobrin in storitev v tujini.*
- *Dobaviteljske kredite. Ti omogočajo izvoznim podjetjem, da s strani domačih bank prejmejo plačilo za svoje storitve takoj, ko so te izvedene, in jim ni potrebno čakati na plačilo s strani uvoznika ali kupca na tujem trgu. Slednji sredstva potem nakažejo bankam, v primeru neplačila pa sredstva pokrije ali izterja ECGD.*

- *Kreditne linije. Te omogočajo izvoznikom, da skupaj z naročnikom ali kupcem iz tujine pripravijo finančne pakete za financiranje več različnih pogodb o dobavi dobrin ali storitev. Kreditne linije so odobrene pred podpisom pogodb, zato omogočajo takojšnje financiranje.*
- *Zavarovanje naložb v tujini. Gre za zavarovanje političnega tveganja, kot jih predstavlja vojna, razlastninjenje, omejitve plačevanja in kršitve pri prevzemih. V teh primerih ECGD uporabi mehanizem diplomatskega pritiska na državo uvoznico, da odstrani ovire za nemoteno poslovanje britanskih podjetij.*
- *Projektno financiranje. Uporablja se za večje dolgoročnejshe in dražje projekte, ki obetajo visoka finančna povračila. V teh primerih ECGD domačim bankam in podjetjem z garancijami omogoča, da k sofinanciranju pritegnejo druge vlagatelje in tako pridobijo dodatna finančna sredstva. Takšni ekspanzivni posli za uspešno dokončanje navadno potrebujejo večletno projektno financiranje (ECGD 2009).*

*V nekaterih primerih nacionalne IKA skrbijo tako za zavarovanje naložb kot izvoznih kreditov, ponekod pa za ti dve obliki kritja tveganja skrbita ločeni instituciji. V ZDA na primer Izvozno-uvozna banka (Ex-Im Bank) zagotavlja izvozne kredite, ustanova Overseas Private Investment Corporation (OPIC) pa nudi zavarovanje naložb. Podobno vlogo imata v Nemčiji instituciji Hermes in Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (Hildyard 2005).*

IKA za podjetja predstavljajo atraktiven vir financiranja tudi zato, ker na primer za razliko od Svetovne banke, nudijo višja sredstva in močnejše garancije, katera v večini primerov ne pogojujejo z ukrepi okoljske in družbene odgovornosti, ki bi podjetjem lahko predstavljali določene časovne zamude in dodatne stroške. Popolno odsotnost obvezujočih standardov pa imajo IKA na področju spoštovanja človekovih pravic. Čeprav v postopkih odločanja o odobritvi garancij posameznim projektom IKA skrbno proučijo stopnjo tveganja, ki jo (po)konfliktno območje predstavlja projektu, pa ne ocenjujejo tveganja, ki bi ga določen projekt imel na nadaljevanje konflikta. Kot takšne imajo IKA torej velik potencial za promocijo družbeno odgovornega poslovanja na (po)konfliktnih območjih (Hildyard 1999).

### **5.3.1 VPLIV NA KONFLIKTE**

IKA imajo lahko posreden ali neposreden vpliv na dinamiko konfliktov. Propadli projekti, ki so jih podprle IKA, lahko razvijajočim se državam povzročijo relativno visoke dolgove z visokimi komercialnimi obrestmi na izvozne kredite. Leta 2001 je tako kar polovico skupne vsote dolga držav v razvoju predstavljal dolg do IKA (Köhler 2001). Takšni dolgovi povzročajo velika javnofinančna bremena ter s tem posredno zmanjšujejo možnost zadostnega vlaganja v zdravstvo, izobraževanje in splošen družbeni razvoj, kar lahko posledično privede do novih konfliktnih situacij. V nekaterih primerih pa IKA finančno podpirajo tudi podjetja, predvsem na področju obrambne in ekstraktivne industrije, katerih poslovanje lahko neposredno podžiga konflikte v državi uvoznici.

Omenjena problematika je bolj nazorno predstavljena s spodnjimi primeri, ki hkrati nakazujejo tudi potrebo in potencial za spremembo načina delovanja IKA, v smislu spodbujanja družbeno odgovornejšega poslovanja podjetij.

#### **IKA in trgovanje z orožjem**

V globalni trgovini z orožjem igrajo IKA zelo pomembno vlogo. Preko 30% poslov britanske in francoske IKA predstavlja podpora obrambnemu sektorju. V ZDA nacionalna IKA sicer ne podpira orožarskih poslov, pač pa sorodni agenciji Program zunanjega vojaškega financiranja (Foreign Military Financing Program) ter Program garancij za posojila obrambnega izvoza (Defence Export Loan Guarantee Program) izdajata garancije na celoten izvoz orožja (ECA-Watch 2003).

Posebej zaskrbljujoče je, da so največje stranke orožarskih dogovorov, podprtih s strani IKA, represivni režimi. Britanska ECGD je tako v preteklosti podprla prodajo orožja Iraku, Indoneziji, Savdski Arabiji in Turčiji, torej državam na vrhu seznama kršiteljic človekovih pravic. Tovrstni posli ne pomenijo zgolj političnega odobravanja represivnih režimov, ampak jim omogočajo tudi orodje za nasilno zatiranje drugače mislečih.

*V Indoneziji so bili na primer s pomočjo britanske ECGD kupljeni trenažni helikopterji med političnimi in etničnimi spori uporabljeni za bombardiranje vasi v Vzhodnem Timorju in pokrajini Aceh (Aglionby 2003).*

#### **IKA in tajni dogovori z varnostnimi silami države uvoznice**

Na (po)konfliktnih območjih naložbe s podporo IKA spodbujajo nasilje predvsem v primerih, ko podjetja v zameno za poslovanje sklenejo tajne dogovore z lokalnimi paravojaškimi ali vladnimi silami (Gillard in drugi 1998).

*V Kolumbiji sta tako japonska in italijanska IKA podprli projekt izgradnje naftovoda Ocesa pod vodstvom mednarodnega konzorcija British Petroleum. Slednji naj bi po nekaterih virih za omenjeni projekt kolumbijski vladi plačeval obvezno vojno takso v višini 1USD na sodček nafte, s katero financira vojaško in policijsko zaščito naftovoda pred gverilci in nasprotniki izkoriščanja kolumbijske nafte s strani tujih podjetij, dodatno pa naj bi v triletnem obdobju prispeval še 2,2 milijona USD v okviru sporazuma o sodelovanju s kolumbijskim ministrstvom za obrambo. Leta 1995 se je zgodil incident, ko so lokalni prebivalci z demonstracijami zahtevali nadomestila za škodo, ki jo je povzročila gradnja naftovoda. Vojaki 16. brigade kolumbijske vojske, posebej oblikovane za zaščito naftovoda, so v nasilni akciji ubili dva protestnika, več pa jih ranili (Gillard in drugi 1998).*

### **Projekti IKA in etnične napetosti**

Hote ali nehote IKA lahko aktivno spodbujajo tudi etnično nasilje s tem, ko podpirajo projekte, ki koristijo določeni etnični skupini na škodo druge. To se lahko kaže v diskriminatorni politiki najemanja lokalnih delavcev ali z omogočanjem določeni skupini, da pridobi nadzor nad ključnimi viri preživljanja (Hildyard 2005, 244).

*V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so IKA podprle gradnjo jezusa za hidroelektrarno na mejni reki Senegal med Senegalom in Mavretanijo. Mavri, politična in gospodarska elita Mavretanije, ki pred tem niso imeli pretiranega interesa za kmetijske projekte, so si v pričakovanju visokih dobičkov z namakalnimi projekti prilastili zemljo ob zaježitvenem porečju. Pri tem so sodelovale celo nacionalne varnostne sile, ki so z območja nasilno pregnale približno 60.000 lokalnih prebivalcev temnejše polti, oblasti pa so jih razlastile in izgnale v Senegal kot tujce. Senegal je odgovoril z izgonom 120.000 pripadnikov mavretanske manjšine (Hildyard 2005, 244).*

### **IKA in degradacija okolja**

Poleg takojšnjih negativnih vplivov nekaterih projektov na okolje, kot na primer onesnaževanje ali uničenje gozdnih površin, je zaskrbljujoče tudi širjenje infrastrukturnih naložb na okoljska področja, od katerih je odvisno preživetje lokalnega prebivalstva. V primerih, ko podjetja ekstraktivne industrije ogradijo ali s svojo dejavnostjo uničujejo ribolovna območja, gozdove ali kmetijske površine, ki so vir preživetja lokalnega prebivalstva, se je le-to prisiljeno upreti ali pa preseliti na nova območja. Takšne selitve pa pogosto povzročajo nasilje med prišleki in staroselci (Hildyard 2005).

### **Projekti IKA in podkupovanje**

Študije so pokazale, da so specifični sektorji, kot na primer gradbeništvo, ekstraktivna in oborožitvena industrija, posebej nagnjeni k poslovanju s pomočjo podkupovanja. Korupcija pa na (po)konfliktnih območjih še dodatno spodbuja pomanjkanje, saj podkupnine predstavljajo do 30% vrednosti posla, ki gredo posameznikom namesto v proračun, poleg tega pa dodatno spodkopavajo legitimnost vlade v očeh državljanov. IKA si pred podkupovanjem pogosto zatiskajo oči. Njihova primarna vloga v krutem svetu izvozne konkurence je pač spodbujanje poslovnih priložnosti domačih podjetij, ne glede na ceno (Frisch 1999).

### **5.3.2 ELEMENTI DRUŽBENO ODGOVORNEGA POSLOVANJA**

Čeprav med posameznimi podjetji, industrijskimi združenji, različnimi vlagatelji in finančnimi akterji narašča število pobud za spodbujanje družbeno odgovornega poslovanja (glej poglavje 5), pa med IKA na tem področju vlada globoka praznina. Zaradi pomanjkanja tovrstnih standardov, so IKA najbolj privlačne za podjetja, ki pripravljajo ravno projekte z največjim tveganjem za družbeno blaginjo in varnost. Pozivi k reformi delovanja IKA so zato upravičeno vse glasnejši (Hildyard 2005).

### **Izvozno-kreditna skupina OECD**

Osrednji forum za razpravo o reformah IKA na mednarodni ravni je OECD oziroma njena Delovna skupina za izvozne kredite in garancije (Export Credits Group, ECG), vendar debata v tem okviru navadno ni osredotočena na reševanje negativnih družbenih in okoljskih vplivov s strani IKA podprtih poslovnih načrtov. ECG namreč ne zahteva nikakršnih ocen o vplivih projektov IKA na spoštovanje človekovih pravic, ki bi se recimo lahko identificirale na podlagi predhodnih posvetovanj s prizadetimi

lokalnimi skupnostmi. Številni poskusi nevladnih organizacij in nekaterih IKA, da bi se v okviru razprave OECD skušalo oblikovati določila glede spoštovanja delovnih standardov in človekovih pravic pri delovanju IKA, so bili odločno zavrnjeni s strani več članic OECD. ECG je tako leta 2003 po petih letih pogajanj dosegla le dogovor o načelnem (neobvezujočem) spoštovanju minimalnih okoljskih standardov (Hildyard 2005).

*Podobno neuspešni so bili poskusi za preprečevanje podkupovanja. Leta 2000 je ECG sprejela izjavo o podkupovanju v kontekstu podpore izvoznim kreditom (Action Statement on Bribery and Officially Supported Export Credits), s katero naj bi se omejila podpora IKA gospodarskim aktivnostim, ki temeljijo na podkupovanju. Dve leti kasneje je bilo pri pregledu izvajanja priporočil omenjene izjave v praksi ugotovljeno, da 9 (od 30) IKA v okviru OECD nima vzpostavljenih mehanizmov, s katerimi bi lahko odrekle garancije podjetjem, ki jim je bilo podkupovanje sodno dokazano. Dve tretjini IKA pa bi s podjetji, kljub očitnim sumom o podkupovanju, sklepalo posle tudi v prihodnje. Le 4 IKA so ob sumu podkupovanja sprejele ukrepe za prekinitev sodelovanja s podjetjem ali obvestile ustrezne organe pregona (Drew 2003).*

### **Enostranski ukrepi**

Neučinkovitost mednarodnih poskusov za reformiranje IKA ne preprečuje poskusov posameznih agencij, da bi vsaj navidezno uvedle lastne standarde družbeno odgovornega delovanja (Hildyard 2005).

*Britanska ECGD je na primer uvedla prakso, da ob proučitvi vlog za podporo poslovnim načrtom upošteva delovne standarde podjetij, slednja pa morajo tudi sporočiti, kakšno politiko imajo na področju človekovih pravic in varstva okolja. Nizozemska IKA od leta 2001 podjetjem pogojuje podporo s spoštovanjem Smernic OECD za multinacionalke. Ta poteza je bila sicer močno kritizirana ravno s strani Poslovnega in industrijskega svetovalnega odbora OECD (Business and Industry Advisory Committee, BIAC), da spreminja naravo smernic, ki naj bi bile prostovoljni in ne prisilni mehanizem (Feeney in Kenny 2005).*

Omenjeni ukrepi v luči prepotrebnih reform IKA na prvi pogled delujejo zelo spodbudno, vendar podrobnejša analiza razkriva njihove precejšnje omejitve pri uresničevanju v praksi. V nizozemskem primeru se spoštovanje smernic OECD ugotavlja zgolj z izjavo podjetja, da se obstoja smernic zaveda in da jih je v skladu s svojimi zmožnostmi pripravljeno uresničevati pri poslovanju. Druge oblike preverjanja dejanskega spoštovanja v praksi niso predvidene. Podobno je zgolj izjava o spoštovanju človekovih pravic in okoljskih standardov v Združenem kraljestvu zadostno dokazilo o dejanskem stanju. Še več, ECGD eksplicitno navaja, da te izjave niso podlaga za odobritev podpore projektom, pač pa zgolj za identifikacijo tistih projektov, ki so potrebni določenih popravkov oziroma izboljšav (Hildyard 2005).

### **Primer SID<sup>10</sup> banke**

Poslanstvo SID banke je razvijanje, opravljanje in spodbujanje inovativnih, finančnemu trgu dopolnilnih ter dolgoročnih finančnih storitev za trajnostni razvoj Slovenije. Čeprav je njen primarni interes čim višja stopnja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva na tujih trgih, pa analiza njenih ustanovitvenih ter poslovno – razvojni aktov kaže tudi na relativno visoko zavedanje o pomenu spodbujanja družbeno odgovornega poslovanja. Med vrednote in temeljna načela delovanja SID banke, ki zaposlene vodijo pri vsakdanjem delu, medsebojnih stikih ter v stikih s strankami in drugimi interesnimi skupinami, banka med drugim navaja

---

<sup>10</sup> Slovenska izvozna družba – Slovenska izvozna in razvojna banka (SID banka) je bila ustanovljena leta 1992 kot posebna zasebnopravna finančna institucija za zavarovanje in financiranje izvoza Republike Slovenije (izvozno-kreditna agencija). Vloga, namen in naloge delovanja SID banke so, da tudi v splošnem gospodarskem in javnem interesu, zlasti preko ustreznih finančnih instrumentov in storitev, spodbuja:

- trajnostni in uravnoteženi gospodarski razvoj Republike Slovenije, s financiranjem in zavarovanjem mednarodnih gospodarskih poslov oziroma sodelovanjem in drugimi načini delovanja poslovnih subjektov doma, zlasti majhnih in srednje velikih podjetij; raziskovanja in inovacij, ter drugih oblik gospodarskorazvojnega delovanja, ki povečujejo konkurenčnost in odličnost gospodarskih subjektov na področju Republike Slovenije,
- sonaravni razvoj okolja z visoko stopnjo zaščite okolja in bivanja, javne in komunalne infrastrukture ter zlasti energetske učinkovitosti s posebnim poudarkom na samoomejevanju in kvaliteti ter lokalnem faktorju,
- socialni napredek, izobraževanja in zaposlovanja ter drugih različnih oblik in načinov pomembnih na teh področjih v Republiki Sloveniji ter tudi v tujini preko mednarodnega razvojnega sodelovanja.

Banka za račun Republike Slovenije izvaja:

- zavarovanje in pozavarovanje kratkoročnih izvoznih kreditov pred nekomercialnimi in drugimi nemarketabilnimi riziki,
- zavarovanje naložb pred nekomercialnimi riziki,
- zavarovanje srednjeročnih izvoznih kreditov pred komercialnimi in/ali nekomercialnimi riziki,
- program izravnave obresti (PIO) (SID banka 2009a).



prepoznavanje in zadovoljevanje potreb okolja, odgovornost, preglednost ter trajnostni razvoj.

V letnih poročilih zadnjih let (SID banka 2009b; SID banka 2010; SID banka 2011) se banka zavezuje, da bo nadaljevala z razvijanjem partnerskih odnosov (bilateralno in v okviru stanovskih združenj) s tujimi IKA, aktivnim sodelovanjem v okviru Bernske unije ter se odzivala na pobude za usklajeno podporo skupnih projektov na tretjih trgih. Postopno bo uvajala krovno politiko korporacijskega upravljanja ter načela trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti kot ene izmed ključnih vrednot v organizacijski kulturi SID banke. Te cilje je v letu 2010 nadgradila s sprejetjem Politike družbene odgovornosti v SID banki (SID banka 2011), ki formalno zavezuje celoten kolektiv banke k uresničevanju družbene odgovornosti v njenem najširšem in celovitem pojmovanju, vključno s spremljanjem in širšim uveljavljanjem dobre prakse. Na področju omejevanja in preprečevanja konfliktov v državi uvoznici SID banka nima eksplicitnih smernic. Podporo posameznim projektom tudi ne pogojuje s pripravo ocene morebitnih vplivov projekta na konfliktno dinamiko, medtem ko možen vpliv konflikta na zavarovane projekte skrbno analizira. Ima pa v primerjavi s tujimi IKA precej razvite protikorupcijske in okoljevarstvene standarde, ki lahko posredno veliko doprinesejo k preprečevanju nadaljnjih spopadov na (po)konfliktnem območju.

#### 1) Protikorupcijska politika SID banke

SID banka je v okviru politike zavarovanja izvoznih kreditov s 1. 1. 2006 začela izvajati proti-korupcijsko politiko. Osnovni namen njenega sprejetja je:

- uskladiti pogoje in politiko zavarovanja s politikami drugih izvozno-kreditnih agencij na področju preprečevanje korupcije v mednarodnih transakcijah in
- onemogočiti podporo izvoznim transakcijam, v katerih so prisotna korupcijska dejanja (SID banka 2009c).

SID banka že pred sklenitvijo zavarovalnega razmerja opozarja svoje morebitne in obstoječe zavarovance in/ali izvoznike na prepoved korupcije pri uradno podprtih izvoznih kreditih ter jih obvešča o pravnih posledicah v primeru pojava elementov korupcije v zavarovanem izvoznem poslu. Hkrati jih seznanja tudi z določili in klavzulami posebnih izjav, ki so sestavni del zahtevkov za zavarovanje in jih le-ti podpišejo že pred izdajo zavarovalnega kritja, ter v primeru dokazane korupcije s prenehanjem postopka sklenitve zavarovalnega razmerja oziroma, če je že sklenjeno, z razdrtjem le-tega (SID banka 2009c).

## 2) Okoljevarstvena politika SID banke

Namen uveljavitve okoljevarstvene politike (1. 10. 2005) je uskladitev pogojev in politike zavarovanja s politikami IKA držav OECD in drugih IKA na področju varstva okolja. Skladno s tem SID banka ocenjuje vplive izvoznih transakcij na okolje v primerih obravnave zavarovanja izvoznih poslov, pri katerih:

- ročnost izvoznega kredita znaša 2 leti ali več,
- glavnica izvoznega kredita presega 10 mio EUR,
- gre za izvoz kapitalnih dobrin,
- je transakcija povezana z občutljivim sektorjem oz. občutljivim območjem,
- je predviden škodljiv vpliv izvoznega posla na okolje,

ter v primeru vseh ostalih izvoznih poslov, za katere oceni, da je ugotavljanje teh vplivov smiselno in/ali potrebno (SID banka 2009d).

Pri obravnavi takih poslov morajo potencialni zavarovanci vlogi za odobritev zavarovanja predložiti tudi poročilo o vplivih izvoznega posla na okolje.<sup>11</sup> Na podlagi izdelane ocene vplivov projekta na okolje SID banka nadaljuje s postopkom obravnave zavarovanja v smeri:

- brezpogojnega nadaljevanja obravnave, ali
- dodatnega pogojevanja nadaljnega postopka z izvedbo določenih ukrepov, ali
- zavrnitve zahtevka za zavarovanje (SID banka 2009d).

SID banka je z uvedbo proti-korupcijske in okoljevarstvene politike tudi formalno sprejela postopke, ki onemogočajo podporo izvoznim transakcijam, v katerih so prisotna korupcijska dejanja ali večji negativni vplivi na okolje. Na teh dveh področjih tako rekoč sili podjetja k družbeno odgovornemu poslovanju, kar v določeni meri pripomore tudi k preprečevanju morebitnih negativnih vplivov poslovanja podjetij na konflikte, ko ta poslujejo na (po)konfliktnih območjih.

*V slednjih primerih Interventna skupina SID banke spremlja tudi politično-varnostno situacijo v ciljnih državah slovenskih izvoznikov in vlagateljev. Iz*

---

• <sup>11</sup> Osnova za poročilo so vnaprej pripravljene vprašalniki, in sicer Vprašalnik za oceno vplivov izvoznega projekta na okolje – sektor: jezovi in hidroelektrarne, Vprašalnik za oceno vplivov izvoznega projekta na okolje – sektor: termoelektrarne (centrale), Vprašalnik za oceno vplivov izvoznega projekta na okolje – sektor: železarstvo in jeklarstvo, Vprašalnik za oceno vplivov izvoznega projekta na okolje – sektor: industrija papirja in celuloze ter Študija ocene vplivov izvoznih poslov na okolje (SID banka 2009d).

*letnega poročila 2008 (SID banka 2009b) izhaja, da se je v tem letu za potrebe ocene deželnega tveganja Irana v zvezi s plemenitenjem urana in posledično odnosom mednarodne skupnosti do njega sestala dvakrat in proučila vse tekoče ukrepe proti Iranu. Na podlagi ocene je poslovna politika SID banke ostala nespremenjena, povečala se je le previdnosti pri sprejemanju novih izvoznih kreditov. Poročilo je zaznalo tudi povečanje zavarovanja naložb na območju Balkana. Temu je gotovo v veliki meri botrovalo dokaj negotovo politično okolje, povezano z dogajanjem glede osamosvojitve Kosova in stališči Srbije do tega vprašanja, spori glede mejnih vprašanj med Slovenijo in Hrvaško, dolgoletni spori med Makedonci in Albanci, katerim so se pridružili še nesoglasja med albanskimi strankami in dvema najpomembnejšima makedonskima strankama ter nezmožnost bosanskih politikov za doseg političnih soglasij brez mednarodnega posredovanja.*

### **Možne smeri reform IKA**

Od leta 1990 si nevladne organizacije močno prizadevajo za spremembo načina delovanja IKA na celotnem spektru področij, ki spodbujajo konflikte, od neposrednih negativnih vplivov projektov, do širših problemov zadolževanja in podkupovanja. Konkretni reformni predlogi so bili leta 2000 oblikovani v Džakartski deklaraciji, ki poziva k sprejetju obvezujočih standardov človekovih pravic in varovanja okolja ter prepovedi sodelovanja IKA v trgovini z orožjem (Džakartska deklaracija 2000).

Te reforme se lahko uveljavljajo na različne načine. IKA bi lahko podporo podjetjem dosledno pogojevale z izdelavo celovite ocene vplivov posameznih projektov na družbo, s spoštovanjem mednarodnih standardov glede človekovih pravic, s skladnostjo jamstvene politike Svetovne banke ter z oprijemljivimi dokazi o upoštevanju Smernic OECD za multinacionalke. Zaradi pogoste podpore projektom na (po)konfliktnih območjih, bi morale IKA poleg ocene o vplivu konflikta na uresničitev posameznega projekta zahtevati tudi oceno o možnem vplivu tega projekta na dinamiko konflikta. V okviru širših vladnih prizadevanj pa bi bilo treba proučiti tudi škodljive vplive preteklih IKA projektov na zadolževanje držav v razvoju ter uvesti ostrejšje ukrepe v boju proti korupciji (Hildyard 2005).

Potreba po uveljavljanju omenjenih reformnih predlogov je z vidika družbene odgovornosti več kot nujna, po drugi strani pa predlagani ukrepi nasprotujejo samemu bistvu IKA. Osnovni namen izvoznih kreditov in zavarovanj naložb namreč

ni spodbujati razvoj obubožanih držav, ampak krepi blaginjo države izvoznice. Njihova prioriteta je dvigniti konkurenčno raven izvoznega gospodarstva, ne pa prispevati k družbenoekonomskemu razvoju, okoljski zaščiti ali preprečevanju konfliktov v državi uvoznici (Hildyard 2005).

Uporabna lekcija iz dosedanjih poskusov reformiranja IKA je spoznanje, da se na delovanje IKA sicer da vplivati, vendar je rezultat v največji meri odvisen od moči skupnega pritiska več zainteresiranih akterjev, npr. nevladnih organizacij, vlagateljev, upravljavcev skladov, sindikatov, medijev itd (Mansley 2005). Le-ti morajo vlade prepričati, da predlagane reforme niso nič več kot nujni ukrepi za uskladitev delovanja IKA z nacionalnimi cilji trajnostnega razvoja in preprečevanja konfliktov.

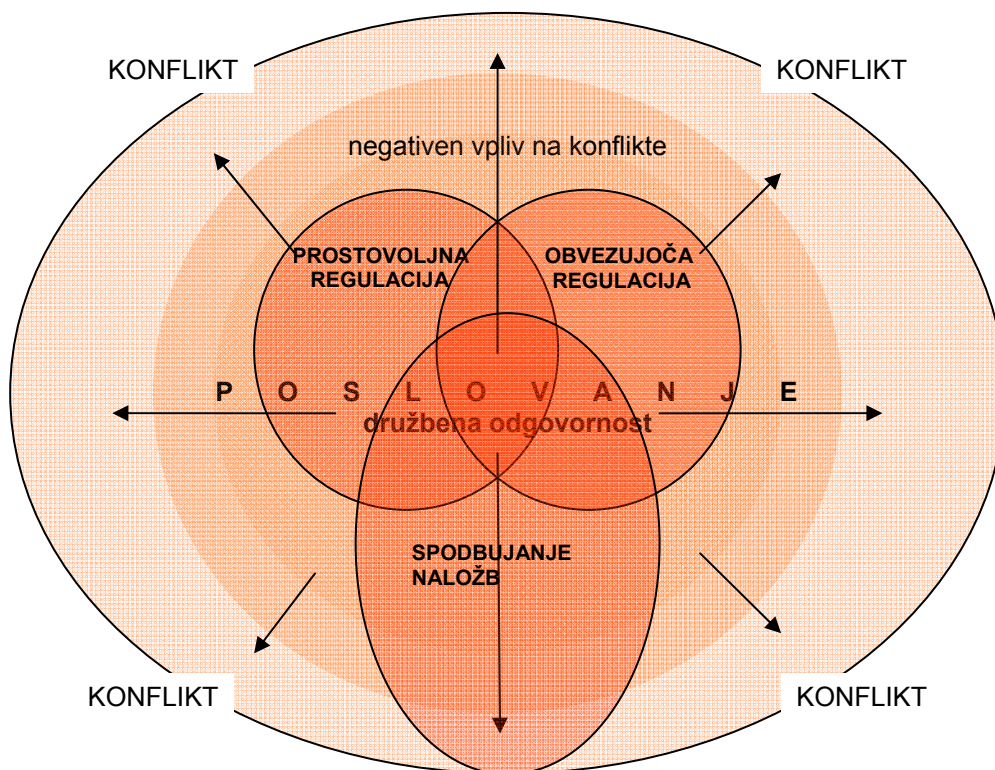
\* \* \*

Vsebina poglavja nakazuje, da imajo mehanizmi za spodbujanje naložb na (po)konfliktnih območjih velik potencial za podjetniško reševanje konfliktov. Zavedanje o možnostih njihovega vplivanja na razvoj konfliktne dinamike in s tem okoliščin poslovanja se postopno širi. Več ga je zaznati pri institucionalnih vlagateljih z bolj raznovrstno lastniško strukturo (vključno z vladnimi in nevladnimi organizacijami), ki jih ne vodijo izključno finančni vzgibi, ampak širši etični in trajnostno-razvojni interesi. Sodijo med tiste redke ekonomske subjekte, ki prepoznajo in se držijo vodila, da družbeno odgovorna poslovna politika vodi tudi k dolgoročno stabilnemu in donosnemu poslovanju. Manj se vpliva na konflikte zavedajo zasebni vlagatelji, katerih prevladujoč interes je seveda hiter zaslužek, ne reševanje zapletenih družbenih odnosov. Največ možnosti za vpliv na konfliktne razmere pa imajo po moji oceni IKA, predvsem upoštevajoč obseg njihovega poslovanja (spodbujanja naložb) na (po)konfliktnih območjih ter možnost močnega mehanizma prisile – zavarovanja poslovnih tveganj podjetij namreč lahko v veliki meri pogojujejo z zahtevami po širše družbeno odgovornem poslovanju. Le-to po drugi strani tudi samim IKA prinaša višja zagotovila, da garancije za posle podjetij ne bodo uveljavljene.

Elementi družbene odgovornosti IKA in drugih vlagateljev sčasoma pridobivajo na pomenu, a je tudi tu njihova širša uveljavitev odvisna od postopnega razvoja splošnih družbenih vrednot in norm. Podobno kot pri regulacijskih ukrepih poslovanja. Mehanizme za spodbujanje naložb bi lahko pravzaprav v širšem kontekstu deloma umestili med regulacijske ukrepe poslovanja. Bolj kot bodo vsebovali zahteve po

oblikovanju družbeno odgovornih poslovnih politik, bolj bodo po naravi hkrati tudi regulacijski mehanizmi. V sliki spodaj, ki s tem zaključkom dopolnjuje vpliv regulacije poslovanja na konfliktno dinamiko, bi se tako v idealističnih razmerah mehurček spodbujanja naložb sčasoma pomikal v okvirje obvezujoče in deloma prostovoljne regulacije. Trenutno še sega do skrajne meje negativnega vpliva poslovanja na konflikte, saj jih lahko, kot je bilo razvidno iz primerov, družbeno neprimerne naložbe tudi neposredno spodbujajo.

*Slika 5.1: Vpliv naložb v kontekstu regulacije poslovanja na (po)konfliktnih območjih na konfliktno dinamiko*



## **6 VPLIVI POSLOVANJA NA KONFLIKTNO DINAMIKO (PO)KONFLIKTNIH OBMOČIJ**

V prejšnjih poglavjih sem opredelil specifične okvirje poslovanja na (po)konfliktnih območjih, na tej točki pa se bom poglobil v same načine poslovanja podjetij v teh okoliščinah ter vpliv njihove poslovne prakse na konflikte. Strinjam se z mnenjem Zandvlieta (2005), da podjetja s poslovanjem v določenem okolju neizogibno postanejo del lokalnega konteksta in kadar ta kontekst vsebuje konfliktno razmere, podjetja neizogibno postanejo tudi del konflikta. Podjetja imajo lahko na konflikte pozitiven ali negativen učinek, hote ali nehote, in njihovo poslovanje nikoli ni nevtrarno. Nekateri raziskovalci menijo, da pri tem pomembno vlogo igrajo tudi povsem vsakdanje poslovne aktivnosti, kot so najmanjše lokalnih delavcev, sodelovanje in komunikacija z lokalnimi skupnostmi oziroma redno poslovanje.

To tezo želim podrobneje preveriti, zato bo vpliv vsakdanjega poslovnega vedenja podjetij na konfliktno dinamiko predstavljal rdečo nit v nadaljevanju poglavja. V prvem delu je predvsem na primeru odnosov med podjetjem in lokalnim okoljem podrobneje proučen vpliv napačnih podjetniških politik, praks, vrednot in poslovnega vedenja na konfliktno dinamiko ter posledično učinkovitost poslovanja v takem okolju. Drugi del pa na podlagi teh elementov ponuja predloge boljše podjetniške prakse, s ciljem omejevanja potencialnih konfliktov ter posledično varnejšega in donosnejšega poslovanja. Predstavljena vodila dobre prakse izhajajo iz izkušenj številnih podjetij na različnih nestabilnih območjih. Pri tem me je posebej zanimalo, ali njihovo skupno točko oblikujejo načela družbene odgovornosti.

Večji del primerov temelji na raziskavah Luca Zandvlieta z bostonske neprofitne organizacije CDA Collaborative Learning Projects, ki se ukvarja z izboljševanjem učinkovitosti mednarodnih akterjev s področja humanitarnih, mirovnih in trajnostno-razvojnih prizadevanj. Zandvliet je med letoma 2010 in 2011 vodil Oddelek združenih projektov (Corporate Engagement Project), katerega poslanstvo je svetovanje podjetjem pri poslovanju na (po)konfliktnih območjih. Z neposredno vključenostjo v poslovne procese podjetij na terenu skuša razvijati najboljše upravljske prijeme za čim bolj tvorno ter vzajemno koristno sodelovanje podjetij in njihovih zunanjih deležnikov v območju poslovanja. Gre za enega redkih avtorjev, ki se poglobljeno ukvarja s specifično tematiko praktičnih izzivov poslovanja na (po)konfliktnih območjih, zato mu namenjam več pozornosti. Obenem pa me zanima, ali njegove ugotovitve veljajo tudi v mojem vzorcu preverjanja vodil dobre prakse (poglavje 7).

## **6.1 POSLOVNA PRAKSA, KI ZAOSTRUJE KONFLIKTE**

V vsaki družbi nekateri dejavniki, na primer etničnost in premoženje, delijo družbene podskupine med seboj, drugi dejavniki, na primer trgovanje, infrastruktura in mešani zakoni, pa jih povezujejo. Kadar na pomenu pridobivajo dejavniki razdeljevanja, dejavniki povezovanja pa so zanemarjeni, prihaja do konfliktov, včasih tudi oboroženih. Identifikacija in razumevanje omenjenih dejavnikov na območju poslovanja ter zavedanje vpliva delovanja podjetja nanje, bi morali zato predstavljati osrednje elemente poslovne politike. Ustrezna poslovna praksa, ki zmanjšuje negativne vplive na konfliktno dinamiko, se namreč lahko oblikuje le na podlagi celostnega razumevanja širšega lokalnega konteksta, v katerem podjetje posluje. Pri tem je ključno ugotoviti, kakšni poslovni prijemi, četudi dobronamerni, lahko povzročijo negativne učinke (Anderson 1999).

Mnoga podjetja se ne zavedajo širšega pomena podjetniške kulture ter vsakdanje poslovne prakse na odnose z zunanjimi subjekti in posledično učinkovitost poslovanja. Podrobnejša analiza teh segmentov bi namreč lahko osvetlila nekatere izvirne razloge za konflikte med podjetjem in poslovnim okoljem, ki nemalokrat tičijo v načinu poslovanja in ne v njegovem produktu. Te ugotovitve bi pripeljale tudi do spoznanja, da imajo podjetja v rokah veliko več nadzora nad konfliktno dinamiko, kot ga zaznajo v tradicionalnem pristopu do lokalnih skupnosti, s tem pa tudi več opcij za učinkovitejše reševanje potencialnih konfliktov.

Podjetniške aktivnosti temeljijo na ocenah konfliktnega okolja ter na presojah, kako v specifičnih konfliktnih okoliščinah poslovati. Na splošno pa tovrstna predvidevanja predhodno niso preverjena pri subjektih, na katere bi bodoče poslovanje lahko vplivalo, zato so pogosto napačna. Zmotne ocene o kompleksnosti konfliktov pa krepijo občutek nemoči poslovođij in menedđerjev ter pogosto vodijo k dnevnim odločitvam, ki dodatno podžigajo konflikte (Zandvliet 2005).

Eden od postopkov za identifikacijo vzorcev neprimerne poslovne prakse na (po)konfliktnih območjih je primerjalna analiza poslovne prakse različnih podjetij v različnih konfliktnih okoljih. V tem delu zato predstavljam nekatere tipične napačne ocene konfliktnega okolja in načina poslovanja v njem, ki lahko negativno vplivajo na dinamiko konfliktov.

### 6.1.1 NAPAČEN PRISTOP K POSLOVANJU NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH

Ena pogostih ocen podjetij je, da »so konflikti preveč kompleksni, da bi jih podjetja v celoti razumela«. Menedžerji se ob soočanju s kompleksnostjo lokalnih konfliktov pogosto počutijo nemočne, kar vodi v dvoje prepričanj, in sicer, da dovolj podrobnih analiz konfliktnega konteksta ni moč izvesti, zato si k temu ni smiselno prizadevati, ter da so analize, kako lahko posamezne podjetniške aktivnosti vplivajo na konflikte, prezahtevne (Zandvliet 2005; IHRB 2011).

Zaradi tega se podjetja zatekajo k domnevno nevtralnimi politikam poslovanja, ki imajo pogosto izrazite negativne učinke. Na primer poskus izvajanja nepristranske politike zaposlovanja, izključno na podlagi izobrazbe in delovnih izkušenj, ne glede na etnično ali socialno skupino, se zdi na prvi pogled nevtralen in dobronameren. Vendar na območju konfliktov, kjer so bile določene družbene skupine zgodovinsko privilegirane in jim je sistem, ki je temeljil na izključevanju, predsodkih ali rasizmu, omogočal dostop do ustrezne izobrazbe, lahko takšna politika le še dodatno podžge dolgoletne družbene napetosti, saj bodo zgodovinsko nepriviligirane skupine zopet prikrajšane (Zandvliet 2005).

Podoben učinek ima lahko napačna izbira sogovornika, ki naj bi predstavljal lokalno skupnost. Menedžerji najpogosteje komunicirajo z lokalnimi predstavniki, ki sami izrazijo interes za sodelovanje, ki govorijo njihov jezik in poznajo lokalne zakone in običaje. Izkušnje pa kažejo, da so ti sogovorniki navadno tipična elita gostiteljske skupnosti in ne predstavljajo legitimno vseh okoliških skupnosti, temveč se najpogosteje pozicionirajo le v lastno korist. V Nigeriji je na primer tradicionalno vodstvo lokalne skupnosti v delti reke Niger izgubilo avtoriteto nad mlajšo generacijo, ko je le-ta zaznala, da so starešine v poslih s tujimi podjetji ravnale koruptno. Nekatere so bile celo umorjene (Zandvliet 2005; IHRB 2011).

Številne poslovne politike izhajajo iz predvidevanj, da so lokalne skupnosti prezahtevne in predstavljajo tveganje za učinkovito poslovanje. Takšne domneve vodijo podjetja k rezerviranemu in neprijaznemu pristopu do lokalnih skupnosti, kar lahko pripelje do novih konfliktov. Ena od predpostavk omenjenega pristopa je da »so lokalne oblasti podkupljive, predstavljajo tveganje za poslovanje, zato je z njimi bolje čim manj sodelovati«. V teh primerih podjetja težijo k čim manjši povezanosti s strukturami lokalnih oblasti, katere dojemajo kot koruptne in nekompetentne. Po drugi strani pa nujno potrebujejo njihovo podporo, če želijo ohraniti dovoljenja za



poslovanje, imeti v svojem poslovnem okolju urejeno zakonodajno podlago za poslovanje ter zagotovljene ustrezne socialne storitve (Zandvliet 2005; IHRB 2011).

*V Indoneziji je neko rudarsko podjetje zahtevalo, da se zaposleni namestijo v podjetniških poslopih in ne najemajo sob v lokalnih vaseh. Sčasoma so lokalni prebivalci za več mesecev blokirali transportne komunikacije do podjetja, ker naj bi to preveč onesnaževalo okolje. Slednje se po kasnejših ocenah podjetja ne bi zgodilo, če bi z najemanjem lokalnih nastanitvenih zmogljivosti vzdrževali redne socialne in poslovne odnose (Zandvliet 2005, 193).*

Ob neupoštevanju dejanske vloge lokalnih oblasti, ne glede na njihovo kompetentnost, podjetja pogosto postanejo njihov nadomestek za javne storitve. To je posebej značilno na področju infrastrukturnega razvoja, kjer večina podjetij na območju poslovanja prostovoljno vlaga v konstrukcijo cest, energetskih vodov, vodnih virov, šol in drugih javnih ustanov. Te zmogljivosti sicer potrebujejo za učinkovitejše lastno poslovanje, a jih z namenom pridobivanja podpore lokalnega prebivalstva hkrati promovirajo kot pomemben prispevek k lokalni blaginji. To je do neke mere tudi upravičeno, saj so lokalne oblasti pogosto nezmožne zagotoviti te dobrine. Vendar po drugi strani lahko postavljanje šolskih ali zdravstvenih institucij ter njihovo označevanje z logotipi podjetij poudarja nesposobnost lokalnih oblasti, kar lahko dodatno oslabi njihovo storilnost ter krepí nezadovoljstvo in nezaupanje ljudi do vladajoče elite. Takšno ravnanje se lahko stopnjuje do točke, ko lokalni prebivalci pričnejo podjetja dojemati kot odgovorne za vzpostavljanje javnih storitev, ki bi morale sicer biti v državni pristojnosti. Podjetja se tako srečujejo s čedalje večjimi zahtevami za reševanje družbenih problemov (Zandvliet 2005).

»Vzdrževanje tvornih odnosov s subjekti, na katere poslovanje vpliva, je težavno in kompleksno«. Ob tem prepričanju podjetja odnose z lokalnimi skupnostmi prepustijo specializiranim strokovnjakom ali ustanovijo posebne oddelke za odnose z lokalnimi skupnostmi. To sicer lahko krepí pomen vzdrževanja odnosov podjetij z okoljem, lahko pa znotraj podjetja ustvari »vrtičkanje« med oddelki, če informacije ne krožijo učinkovito in če programi odnosov z lokalnimi skupnostmi niso učinkovito izvajani tekom poslovanja na terenu. Oddelki za odnose z lokalnimi skupnostmi lahko deloma kompenzirajo negativne učinke poslovanja, na primer razlitja nafte ali povečanega prometa, z naložbenimi projekti, kot so konstrukcija javne infrastrukture ali športnih

igrišč. Vendar, če ne bo odpravljen izvor določenih negativnih vplivov in dokler bo delovanje podjetja v lokalnem okolju dojeta kot arogantno in izkoriščevalsko, bodo odškodninski projekti imeli majhen učinek (Zandvliet 2005).

Pomemben segment, ki ga podjetja v odnosih z lokalno skupnostjo neredko zanemarjajo, je notranja javnost oziroma zaposleni. Lokalni prebivalci namreč največ informacij o podjetju dobijo preko sosedov ali sorodnikov, ki so v podjetju zaposleni. Ponižujoč odnos do delavcev in slabi delovni pogoji na primer lahko vzpodbudijo močan odpor lokalnega okolja do podjetja. V Nigeriji je bilo tako izvedenih več ugrabitev predstavnikov naftnih podjetij ravno na podlagi informacij lokalnih delavcev, ki so se počutili izkoriščani (Zandvliet 2005).

Menedžerji velikokrat menijo, da okrepljeno sodelovanje z lokalnim okoljem povzroča le številne in drage zahteve do podjetja, zato se držijo principa »sodelovanje z lokalnimi skupnostmi naj poteka le takrat, ko je nujno potrebno«. Takšno sodelovanje torej temelji na reakciji in ne proaktivnosti. Izkušnje iz več konfliktnih držav pa kažejo, da kadar podjetja vključujejo lokalno skupnost le ob njihovih grožnjah, le-ta spozna, da svoje cilje lahko doseže samo z nasiljem in obstrukcijo. S pomirjanjem nezadovoljne lokalne skupnosti z raznimi odškodninskimi projekti podjetja v bistvu nagrajujejo negativno in nasilno vedenje, nikoli pozitivnega. Z odzivanjem zgolj na konfliktno situacijo torej sama povzročajo, da se konflikti konstantno dogajajo (Zandvliet 2005).

»Za preprečevanje konfliktov z lokalnimi skupnostmi zadostuje načrtovanje projektov na področju odnosov z lokalnimi skupnostmi«. V skladu s to oceno podjetja navadno na področju odnosov z lokalnimi skupnostmi oblikujejo le projekte, ki bi jih uporabila kot odgovor na najbolj verjetne in očitne grožnje. Identificirajo na primer odškodninski projekt za eno od lokalnih vasi, ki bi bila po njihovi oceni zaradi poslovanja podjetja najbolj prizadeta (posegi v teren, onesnaževanje, hrup) in s tem predstavljala največji faktor poslovnega tveganja. Ne zavedajo pa se, da je ta vas le del širšega lokalnega konteksta in ima lahko v soseščini rivalske skupnosti, ki bi se lahko ob tem počutile neupoštevane ali oškodovane. Iz nezadovoljstva ali ljubosumja bi si lahko prizadevale izboriti svoj delež s pomočjo nasilja, usmerjenega proti podjetju ali sosednji skupnosti. Takšni primeri so se dogajali na Papui Novi Gvineji, kjer so sprte lokalne skupnosti zaradi domnevno nepravičnih odškodnin s strani podjetja med seboj obračunale šele po odhodu podjetja z območja. Pomanjkanje razumevanja celotnega socialnega konteksta posameznih, še tako dobronamernih, projektov ima

torej lahko močne negativne učinke na obstoječe družbene konflikte (Anderson in drugi 2001).

Podjetja navadno želijo odprta vprašanja z lokalnimi skupnostmi rešiti s finančnimi spodbudami, pri čemer se držijo prepričanja, da »za vsak problem obstaja denarna rešitev«. Takšna miselnost spodbuja tekmovalnost med različnimi družbenimi skupinami na območju poslovanja, saj vsaka želi z odškodninami pridobiti čim več. V lokalnem okolju lahko daje tudi vtis, da je podjetje nič drugega kot brezkončen vir denarja, ki se ga včasih lahko črpa tudi s prevarami (Reyes in Zandvliet 2002).

*V Nigeriji so nekatere lokalne skupine večkrat namenoma poškodovale enega od naftovodov, da bi lahko prejele nadomestilo za onesnaževanje okolja ali pogodbo za popravilo škode (Zandvliet 2005, 194).*

Denarna nadomestila so posebej problematična v skupnostih, ki imajo malo izkušenj s financami, predvsem velikimi vsotami denarja. V teh primerih se lahko podre tradicionalna struktura moči in odnosov v skupnosti. V mnogih tradicionalnih družbah namreč hierarhija še vedno temelji na modrosti in starosti. S pritokom velike količine denarja v takšne družbe pa se način pridobivanja prestiža in politične moči lahko spremeni tako, da posamezniki pričnejo lojalnost kupovati ali si celo najemati zasebne varnostne sile. Poleg tega lahko ljudje, ki so neveščki ravnanja z denarjem, slednjega potratno porabijo v vsakdanji potrošnji za alkohol in luksuzne dobrine in ne za dolgoročno finančno stabilnost, kar jih lahko naredi še bolj ranljive kot prej (Reyes in Zandvliet 2002).

Veliko podjetij ocenjuje, da so »pogajanja z lokalnimi akterji sredstvo za doseganje lastnih interesov« in ne odprt proces za vzajemno zadovoljevanje potreb. Da bi obdržali čim več nadzora nad pogajanjem in po možnosti njihovimi izidi, že vnaprej pripravijo pogajalska izhodišča, kot na primer: pogajanja se morajo dotikati le ključnih proizvodnih aktivnosti, omejena morajo biti le na tiste akterje, ki so potencialno najbolj obstruktivni ali najbolj vplivni, k pogajanju je treba pristopiti z jasno določeno agendo za doseganje ciljev, za doseganje najboljših rezultatov je treba ključne informacije zadrževati zase ter jih deliti po potrebi itd. Podjetja zato pogosto spregledajo pravi pomen pogajanj, ne vidijo bistvo problema, zaradi katerega so zaskrbljeni zunanji subjekti, in niti ne opazijo morebitnih nasprotujočih mnenj znotraj podjetij samih (MacDonald in McLaughlin 2003).

*Nazoren je primer iz Papue Nove Gvineje, kjer se je neko podjetje po že končanih pogajanjih z lokalno skupnostjo o višini nadomestil za uporabo zemljišč v znak dobre volje odločilo, da bo lastnikom izplačalo večji delež, kot je bilo dogovorjeno. Lastniki zemljišč, ki jih je že med pogajanja vznemirjal špekulativni odnos podjetja, so to potezo razumeli kot dejstvo, da se niso dovolj dobro pogajali in da bi lahko iztržili še več. Novo ponudbo so zavrnil in zahtevali ponovna pogajanja, v opomin, da mislijo resno, pa so za krajši čas ugrabili enega od predstavnikov podjetja (Zandvliet 2005, 195).*

Podjetja se čedalje bolj zavedajo tudi pomena dobro pripravljenega načrta za zaključek poslovanja na določenem območju oziroma t. i. izhodne strategije. To je še posebej značilno za podjetja iz ekstraktivne industrije, saj je trajanje njihovega poslovanja odvisno od zaloge naravnih virov. Nekatera podjetja si zato v čim večji meri prizadevajo »obdržati nadzor nad izhodno strategijo«. Pripravljati jih začnejo še pred nastopom na novih trgih, brez posvetovanja z lokalnimi skupnostmi. Večina jih ocenjuje, da bi vnaprejšnja pogajanja z lokalnimi subjekti o zaključkih poslovnih projektov povečala tveganja za krajo ali zaplembo njihovega premoženja. Vendar po drugi strani se lokalne skupnosti ob odsotnosti vizije, kaj se bo v njihovem okolju zgodilo po odhodu podjetja, močneje osredotočajo na pridobivanje kratkoročnih ugodnosti in v negotovosti bolj agresivno zahtevajo visoke odškodnine. (Zandvliet 2005).

V podjetjih lahko način in oblike nagrajevanja zaposlenih močno vplivajo na lokalno konfliktno okolje. Večina podjetij ocenjuje, da »je najbolj učinkovito nagrajevanje zaposlenih takšno, ki upošteva kvantitativne rezultate njihovega dela«, na primer število načrpanih sodčkov nafte, odstotek letnega povečanja proizvodnje, število izpeljanih projektov za lokalne skupnosti itd. Sistem nagrajevanja, ki temelji na povečanju produkcije, pa ne vsebuje kriterijev za ocenjevanje načina, kako so bili produkcijski cilji doseženi ali kako so produkcijski procesi vplivali na odnose z lokalnimi subjekti. Podjetja zaposlene redko nagrajujejo na osnovi parametrov, ki ocenjujejo vpliv delovanja podjetij na kvaliteto življenja prebivalstva na območju poslovanja, saj te faktorje ocenjujejo kot težko merljive. Ocenjevanje na podlagi kvantitete že samo po sebi usmerja pozornost menedžerjev na doseganje čim boljših produkcijskih ali prodajnih rezultatov in zmanjšuje vlogo oddelkov za odnose z lokalnimi skupnostmi. Celo pri slednjih se lahko posledično oblikuje težnja po

reševanju večjega števila manjših in kratkoročnih izzivov, ne pa kompleksnejšega reševanja osnovnih razlogov za napetosti med podjetjem in zunanjimi subjekti (Zandvliet 2005).

*Primer negativnih učinkov nagrajevanja glede na kvantiteto je neko podjetje na (po)konfliktnem območju, ki je uspešnost menedžerja lokalne poslovalnice nagrajevalo glede na njegovo sposobnost zmanjševanja stroškov v produkciji. Menedžer je skladno s politiko podjetja sprejel številne odločitve o odpuščanju in zaposlovanju lokalnih delavcev, ki so bile s stroškovnega vidika podjetja upravičene, a so hkrati poslabšale obstoječe napetosti med lokalnimi skupnostmi zaradi ekonomske neenakosti. Zaplet se končal z ugrabitvijo nekaj predstavnikov podjetja, za katere je podjetje izplačalo odkupnino. Podjetje je zadevo označilo kot ceno za poslovanje na (po)konfliktnem območju, na oceno uspešnosti dela lokalnega menedžerja pa ni imela vpliva (Zandvliet 2005, 197).*

Sistemi nagrajevanja mnogih podjetij favorizirajo vodje tistih notranjih organizacijskih enot, ki so po obsegu večje in imajo večje proračune, in sicer na podlagi ocene, da »proračun posameznih organizacijskih enot podjetij določa njihov vpliv«. Te vodje so po ocenah upravnih odborov najbolj pomembne za uspešnost poslovanja, zato si zaslužijo največ finančnih spodbud. Ureditev, ki nagrajuje tiste z večjo finančno odgovornostjo v podjetju, pa ima lahko tudi negativne učinke na poslovanje. V posameznih primerih lahko vodje oddelkov za varnost ali oddelkov za odnose z lokalnimi skupnostmi umetno ustvarjajo problematične odnose z zunanjimi akterji, da bi si znotraj podjetja izborili čim višje proračune ter posledično krepili lastno nepogrešljivost in ohranjali visok status pri nagrajevanju. Z drugimi besedami, večji kot so problemi z lokalnimi skupnostmi, višji proračun bo potreben za njihovo reševanje. Takšna miselnost pa odgovornih ne spodbuja k reševanju odprtih vprašanj, temveč prej k izkoriščanju lokalnih konfliktov sebi v prid (Zandvliet 2005).

Primeri kažejo, da poslovno politiko in prakso v veliki meri determinirajo implicitna predvidevanja, subtilne predpostavke ter stihijske ocene o tem, kako v določenem poslovnem kontekstu poslovati. Kadar so učinki poslovanja slabi ali so celo povod za konflikte, je večini menedžerjem jasno, da je potrebno poslovne prijeme spremeniti, malo pa se jih zaveda, da so neučinkoviti prijemi nastali na podlagi napačnih

domnev, ki jih je včasih tudi precej težko odkriti oziroma ozavestiti. Ravno identifikacija napačnih domnev lahko močno pripomore k odkrivanju razlogov, zakaj specifični poslovni prijemi ne delujejo, kot bi si želeli. To spoznanje hkrati odpira širšo paleto rešitev za izboljšanje neprimerne poslovne prakse.<sup>12</sup>

## **6.2 POSLOVNA PRAKSA, KI PREPREČUJE KONFLIKTE**

Naslednji korak pri preprečevanju konfliktnih situacij je odprava identificiranih podjetniških aktivnosti, ki bi lahko izzvale nasilno vedenje lokalnega okolja, ter ustvarjanje mehanizmov za reševanje nesporazumov podjetja z zunanjimi akterji. Iz prejšnjega podpoglavja sledi, da bi ti mehanizmi morali temeljiti na tvornem, transparentnem in zaupljivem pristopu. Z vidika dolgoročne učinkovitosti pa bi jih bilo treba tudi redno preverjati, v smislu ali način izvajanja vsakdanjih poslovnih aktivnosti povečuje ali zmanjšuje možnost konfliktnih situacij.<sup>13</sup>

Vsako (po)konfliktno območje ima svoje specifike, zato lahko nekatere poslovne prakse v določenem primeru delujejo pozitivno, v drugem pa imajo identični prijemi nasproten učinek. Posameznih poslovnih praks podjetja torej ne morejo do podrobnosti kopirati v različnih poslovnih okoljih, lahko pa kopirajo vodila, ki iz posameznih pozitivnih poslovnih praks izhajajo, in jih pri uresničevanju prilagajajo specifičnim okoliščinam. Tako se lahko pravočasno soočajo s potencialnimi konfliktnimi situacijami, preden te postanejo kritične. Dolgoročno s tem privarčujejo finančna sredstva, krepijo svoj ugled in podpirajo stabilnejše okolje poslovanja (IHRB 2011).

Primeri iz prejšnjih poglavij nakazujejo številna vodila dobre prakse poslovanja, ki so še posebej uporabna za pripravo poslovnih politik in vsakdanjih poslovnih procesov na (po)konfliktnih območjih, zato jih bom skušal v nadaljevanju bolj sistematično razdelati.

---

<sup>12</sup> Anderson in Zandvliet (2009, 61) sta razvila 6 korakov, kako identificirati vzroke napačne poslovne politike in jih odpraviti (glej prilogo A).

<sup>13</sup> Takšno ocenjevanje poslovnih aktivnosti oziroma odločitev se po Anderson in Zandvlietu (2009, 70) lahko izvaja s pomočjo šestih ključnih vprašanj (glej prilogo B).

## 6.2.1 VODILA ZA IZOGIBANJE NEGATIVNIM VPLIVOM POSLOVANJA NA KONFLIKTE

Na (po)konfliktnih območjih imajo podjetja lahko več potencialno konfliktnih odnosov z družbenih okoljem, kjer se kot v začaranem krogu prepletajo negativni vplivi poslovanja podjetij na dinamiko konfliktov in hkrati obratno vplivi konfliktov na poslovanje podjetij. Po Zandvlietu (2005) gre pri tem predvsem za kompleksnost odnosov med podjetji, lokalnimi skupnostmi in vladnimi oblastmi. V okviru teh relacij so se oblikovala nekatera preizkušena vodila dobre prakse za izogibanje negativnim vplivom poslovanja na konflikte.

### Politika zaposlovanja

Delovna mesta predstavljajo enega največjih prispevkov podjetij k lokalnemu gospodarstvu, zato področje zaposlovanja teoretično nudi največ priložnosti za ustvarjanje dobrih odnosov med podjetjem in lokalnimi skupnostmi ter posledično tudi za preprečevanje morebitnih družbenih konfliktov. Podjetja imajo na voljo več opcij, da njihova zaposlitvena politika dodatno ne prispeva k družbenim napetostim.

- *Ustvarjati priložnosti za kratkoročno zaposlovanje lokalnih prebivalcev.* Lokalne skupnosti se zavedajo, da večina prebivalcev ne dosega kriterijev za visoko kvalificirana in specializirana delovna mesta. Pričakujejo pa, da bodo nekvalificirana delovna mesta in tista, za katere večina prebivalcev izpolnjuje kriterije, prednostno ponujena lokalnemu trgu dela.
- *Vlagati v dolgoročno zaposlovanje lokalnih prebivalcev.* Gre predvsem za vlaganje v lokalni izobraževalni sistem in infrastrukturo, določitev ciljnih odstotkov upravljalnih delovnih mest, ki jih zasedajo prebivalci iz regije, zagotovitev dodatnega izobraževanja za izbrane lokalne kadre, zagotovitev možnosti za pridobitev formalnih dokazil za znanja in veščine, ki jih imajo lokalni prebivalci že usvojene (vozniški izpiti, potrdila o znanju tujih jezikov...).
- *Ustvarjati možnosti za zaposlovanje mladih predstavnikov lokalne skupnosti.* Te se lahko ustvarjajo z zagotavljanjem pripravniških delovnih mest, kjer mladi pridobijo delovne izkušnje. Zagotavljanje pripravniških delovnih mest in nudenje izobraževanja za lokalne delavce lahko podjetje zahteva tudi od drugih poslovnih subjektov, s katerimi sklene podjemno pogodbo za izvajanje določenih del. Pomembno je tudi sklepanje partnerstev z lokalnimi izobraževalnimi centri, predvsem v smislu nujenja delovne prakse.

- Izvajati zaposlitveno politiko, ki ima povezovalne in vključujoče učinke. V okoljih, kjer imajo določene družbene skupine (etnične, verske, plemenske) boljši dostop do izobraževanja na pram drugim, morajo podjetja posebej paziti, da njihova zaposlitvena politika ne povzroča dodatnega družbenega razkola, ampak deluje vključujoče. V teh primerih je potrebno zagotoviti, da osebje ponazarja raznovrstnost prebivalstva, da podjetje zaposluje tiste družbene podskupine (ženske, invalide...), ki tudi po mnenju lokalne skupnosti najbolj potrebujejo priložnost za zaposlitev.

*Na Šrilanki sta se za transportne storitve nekemu podjetju potegovali dve konfliktni lokalni skupini. Obe sta posedovali avtobuse, ki niso bili skladni z varnostnimi standardi podjetja. Vendar podjetje ni najelo zunanjega izvajalca. Posel je obljubilo obema skupinama, a pod pogojem, da stare avtobuse prodata in s skupnimi sredstvi kupita varnejša vozila (Zandvliet 2005, 201).*

- Zagotoviti transparentnost zaposlitvenih kriterijev. Transparentnost zaposlitvenih kriterijev pri prebivalcih lokalnih skupnosti preprečuje občutek, da se delovna mesta delijo na nepošten način. Prosta mesta in kriterije za njihovo zasedbo je zato priporočljivo objaviti v lokalnih medijih, oglasnih deskah, pred vhodom podjetja itd., nepismen del prebivalstva pa je najučinkoviteje dosegljiv preko radia ali TV. Še bolje je, če se imajo ljudje s predstavniki podjetja možnost razgovora glede njihovih možnosti za zaposlitev, da lažje ugotovijo, kako doseči zahtevane kriterije. Da bi se izognili dvomom lokalne skupnosti glede načina dodeljevanja nekvalificiranih delovnih mest pa podjetja lahko za njihovo popolnitev organizirajo tudi javna žrebanja.
- Zagotoviti spoštljiv in pošten proces krčenja osebja. Zmanjševanje števila zaposlenih lahko negativno vpliva na odnose med podjetjem in skupnostjo, zato je potrebno glede zmanjševanja osebja odprto razpravljati z zaposlenimi in širšo skupnostjo ter argumente predstavljati tudi v medijih. Delavcem podjetje lahko dodeli uradne certifikate o njihovih izkušnjah, ki bi jim olajšali iskanje zaposlitev v drugih podjetjih, ali jim pomaga pri pisanju prošenj, dajanju referenc in priporočil. Pomembno je, da izguba zaposlitve enakomerno prizadene vse družbene skupine in se ne ustvarja občutka, da je določena skupina prikrajšana (Anderson in Zandvliet 2009).



## Politika najemanja pogodbenikov

Večina večjih podjetij za določena področja svojega poslovanja najema zunanje službe. Navadno gre za področje prevozov, seizmoloških raziskav, zagotavljanje varovanja, administrativna dela, gostinske storitve itd. Podobno kot pri politiki zaposlovanja, tudi na tem področju lokalne skupnosti pričakujejo, da bodo imela lokalna podjetja prednost pri sklepanju tovrstnih poslov z gostujočim podjetjem. Vendar manjša lokalna podjetja pogosto nimajo primernih kapacitet, opreme, kvalificiranega osebja, izkušenj, virov in kapitala, ki bi projektnemu menedžerju gostujočega podjetja zagotavljali, da bodo storitve izvedene pravočasno in kvalitetno. Podjetja zato pogosto pogodbe za določene storitve sklepajo z večjimi, večnacionalnimi pogodbeniki, ki ne izhajajo iz lokalne skupnosti. Ravni ti pogodbeniki pa glede na naravo svojega dela mnogokrat prvi stopijo v kontakt z lokalnim prebivalstvom in pri njem ustvarjajo vtise o gostujočem podjetju, čeprav sploh niso njegovi predstavniki. Kombinacija različnih pričakovanj lokalne skupnosti glede pogodbenega sodelovanja s podjetjem in neprimerne vedenja »tujih« pogodbenikov do lokalne skupnosti ima lahko močan in trajen vpliv na kvaliteto odnosov med podjetjem in lokalnim okoljem. V izogib konfliktnim situacijam, ki lahko izhajajo iz neprimerne politike najemanja pogodbenikov, so se na podlagi izkušenj več podjetij, ki so poslovala na (po)konfliktnih območjih, oblikovala spodnja vodila.

- Seznani lokalne skupnosti z vsebino pogodb z lokalnimi pogodbeniki. Nekatera podjetja so uvedla prakso, da so k ocenjevanju potekajočih projektov za lokalno skupnost, ki so jih izvajali lokalni pogodbeniki, povabila predstavnike civilne družbe. Tako je lahko lokalna skupnost sama pripomogla k vzdrževanju ali celo dvigu kvalitete dela lokalnih pogodbenikov.
- Integrirati priložnosti potencialnih lokalnih pogodbenikov v pripravo poslovnih projektov in strategije za krepitev lokalne blaginje. Najemanje lokalnih pogodbenikov zagotavlja prepotrebna delovna mesta in ustvarja temelje za trajnostno gospodarsko rast v regiji, zato je pomembno, da sta priprava prijemov za vzdrževanje dobrih odnosov podjetja z lokalnimi skupnostmi ter priprava posameznih poslovnih projektov integrirani. Podjetja lahko izbirajo med dvema pristopoma, eden je ta, da za relativno enostavne posle najemajo izključno lokalne pogodbenike (restavracije, šivalnice, fotografe...), z drugim pa potencialnim lokalnim pogodbenikom zagotavljajo usposabljanja in izobraževanja (menedžerske veščine, tehnično svetovanje, varnost pri

delu...), s pomočjo katerih se le-ti lažje kvalificirajo za izpolnjevanje zahtevanih kriterijev (Anderson in Zandvliet 2009).

- Postaviti jasna pričakovanja glede dela potencialnih lokalnih pogodbenikov. Če so kriteriji glede izbire pogodbenikov in rezultati izbire lokalnim skupnostim jasno in transparentno predstavljeni, se odpravijo tudi morebitni vtisi, da so bili nekateri pogodbeniki favorizirani in izbrani na nepošten način. Podjetja morajo pri tem čim bolj natančno navesti, kakšne zmogljivosti in strokovno znanje potrebujejo, kakšne so specifikacije pogodbenega projekta, kakšni so varnostni ali okoljski standardi itd. Kadar se glede lokalnih pogodbenikov dogovarjajo z lokalno skupnostjo je dobro, da skupaj določijo definicijo, kaj pomeni »lokalno podjetje« (je dovolj, da ima lokalnega lastnika, lokalno osebje, ali da je registrirano na lokalni ravni).
- Prevzeti odgovornost za vedenje pogodbenikov. Čedalje več podjetij se zaveda, da je vzpostavljanje in vzdrževanje dolgoročne podpore lokalne skupnosti preveč pomembno, da bi jo prepustili vedenju pogodbenikov. V tem kontekstu v podjemne pogodbe vnašajo anekse, ki določajo smernice za vedenje pogodbenega osebja, v pogodbah določajo odstotek lokalnega osebja, ki mora biti najeto za izvajanje nekvalificiranih del, izobraževalne programe za lokalno osebje, obenem pa so pripravljene nuditi tudi pomoč pogodbenikom pri razvijanju odnosov z lokalnimi skupnostmi (Anderson in Zandvliet 2009).

*Za izvedbo razvojnih projektov Skupine za obnovo pokrajine (PRT<sup>14</sup>) Herat v Afganistanu, ki jo vodi italijanska vlada, se lahko prijavljajo izključno afganistanski podizvajalci, ki morajo pri tem prioritetno uporabljati materiale iz Afganistana. Sistem ne dovoljuje najemanja nadaljnjih podizvajalcev. PRT redno izvaja mentorstvo in nadzor nad izvajanjem projekta ter zagotavlja sprotno plačilo na osnovi opravljenega dela po posameznih fazah. Če podjetje v posamezni fazi ne opravi dela skladno z dogovorom, lahko PRT prekine pogodbo in najame drugega izvajalca. Prav tako se pogodba prekine, če se ugotovi vpletenost podjetij v kriminalne aktivnosti. S takim pristopom se*

---

<sup>14</sup> Koncept PRT (Provincial Reconstruction Teams) bo podrobneje predstavljen v poglavju 7.

*spodbuja lokalno lastništvo, lokalno gospodarstvo ter učinkovitost in konkurenčnost lokalnih podjetij (Pomello 2011).*

### **Politika nadomestil**

Podjetja iz ekstraktivne in tudi poljedelske industrije se s problematiko sodelovanja z lokalnimi skupnostmi prvič srečajo takrat, ko za uresničitev poslovnih idej potrebujejo zemljišča. Za dostop do zelenih naravnih virov in izgradnjo podporne infrastrukture (skladišča, predelovalno obrati, vodi, dovozi itd.) navadno potrebujejo velika območja zemljišč, ki so pogosto v lasti lokalnih prebivalcev, tradicionalno vezanih na zemljo, na kateri živijo in s katero se preživljajo. V zameno za zemljišča jim podjetja ponujajo razne oblike finančnih in nefinančnih nadomestil, pri čemer pa zaradi nakazane kompleksnosti in občutljivosti tovrstne problematike pogosto lahko prihaja do konfliktov. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj osnovnih vodil odškodninske politike, ki preprečujejo možnost konfliktnih reakcij.

- Upoštevati, da dogovor z lokalnimi skupnostmi glede nadomestil ustvarja podlago za številne druga področja sodelovanja. Proces pogajanj o nadomestilih je za lokalne skupnosti enako pomemben, kot sam izkupiček pogajanj. V procesu namreč pridobijo izkušnje, kako se podjetje v pogajanjih obnaša, kar nakazuje vzorec tudi za reševanje odprtih vprašanj, ki se bodo pojavila v prihodnjem poslovanju podjetja. V tem kontekstu je pomembno, da lokalna skupnost dobi občutek, da podjetje komunicira spoštljivo, si vzame čas za pogajanja in iskreno pokaže razumevanje do stališč lokalnih prebivalcev.
- Uravnovežiti finančna nadomestila z nefinančnimi. V mnogo primerih lokalne interesne skupine od podjetij v pogajanjih zahtevajo denarna ali materialna nadomestila, delovna mesta, pogodbe ali financiranje razvojnih projektov za lokalno skupnost. V nekaterih kulturah pa so lokalnim prebivalcem pomembne tudi bolj subtilni in osebni dejavniki, kot na primer status v skupnosti, dediščina, tradicija in z zemljo povezana identiteta, zato je nedenarna nadomestila v pogajanjih priporočljivo upoštevati. V teh primerih gre lahko na primer za nadomestna zemljišča ali poslovne vloške (nakup opreme, tehnike, živine, semen, gnojil, svetovanje...), ki lahko kmetovalcem pomagajo povečati pridelke (Moore 1996).

- Izplačevati nadomestila v kratkem roku in zagotoviti pomoč pri upravljanju s prejetim denarjem. Pomembno je, da podjetja pričnejo z izplačevanjem nadomestil takoj po sklenjenem dogovoru, kar prebivalcem sporoča, da podjetje razume njihovo težko situacijo in spoštuje njihove potrebe. Dolgoročno skrb za dobrobit lokalne skupnosti pa lahko izkazujejo z nudenjem pomoči pri upravljanju s prejetimi odškodninskimi sredstvi, da jih prejemniki zaradi nevednosti ali pomanjkanja izkušenj ne bi zapravili negospodarno. Z nadomestili se tako lahko oblikuje tudi skrbniški sklad za trajnostno financiranje lokalnih skupnosti in podobno (Zandvliet 2005).
- Obdržati konsistentnost pri izplačevanju odškodninskih tarif. Izplačilo različno visokih nadomestil različnim posameznikom lahko med prebivalci ustvari občutek prevaranosti ali nepoštenosti, ki lahko vodi do konfliktov. Boljša praksa je, da se izplačilo izvede naenkrat za vse, po tem ko je bil dosežen skupni dogovor o višini izplačil. V primeru velikega števila upravičencev se lahko skupni dogovor doseže z njihovimi predstavniki, ki si jih sami izberejo. Pri tem je pomembno, da so pogajanja transparentna in da so zaključki posameznih srečanj javno objavljeni, po zaključenih pogajanjih pa tudi višina izplačanih odškodnin posameznikom.
- Izbrati vključujoč pristop. Nekateri lokalne skupnosti želijo, da nadomestila ne bi bila namenjena le posameznikom, recimo lastnikom zemljišč, ampak širši skupnosti. Primer takšnih odškodninskih prijemov so izobraževalni skladi, zdravstveni skladi, garancije kratkoročnim posojilom za ustanovitev podjetij, programi tehničnega usposabljanja itd.

*V Papui Novi Gvineji je neko podjetje sprva pripravilo odškodninski projekt za neko vasico. Ko je ugotovilo, da so vaščani okoliških vasi postali ljubosumni in pričeli provocirati predstavnike podjetja in omenjene vasi, je pričelo pripravljati širši razvojni projekt za celotno regijo, temelječ na skupnih interesih in soodvisnosti vseh prebivalcev, kot del izhodne strategije (Zandvliet 2005, 201).*

- Nuditi pomoč tudi po selitvi prizadetih prebivalcev. Podjetja lahko v odškodninskem dogovoru nudijo tudi zavezo za oskrbo prizadetih prebivalcev tudi po izplačilu nadomestil ali preselitvi na novo lokacijo. To lahko izvajajo v sodelovanju z nevladnimi organizacijami, ki nudijo socialno ali psihološko

oporo ob prilagajanju na novo okolje. Pozitiven učinek imajo tudi poskusi, da se preseljena skupnost namesti skupaj na isto lokacijo, da lahko nadaljuje tradicijo skupne soseske v novem okolju in se lažje prilagodi spremembam (Anderson in Zandvliet 2009).

### **Posvetovanja in pogajanja z lokalnimi skupnostmi**

Izkušnje velikega števila podjetij kažejo, da naperi na področju odnosov z lokalnimi skupnostmi ne morejo biti učinkoviti, če podjetja samoiniciativno ne iščejo celostnih rešitev za negativne vplive poslovanja na okolje.<sup>15</sup> Lokalne skupnosti v številnih primerih poudarjajo, da pri podjetjih cenijo predvsem dobrososedske odnose ter možnost vključevanja v tiste procese odločanja, ki jih neposredno zadevajo (Zandvliet 2005, 195). Posvetovanja in pogajanja so torej temeljna oblika tvornega sodelovanja med podjetjem in lokalno skupnostjo. Izvajajo se lahko s pomočjo neuradnih pogovorov, periodičnih srečanj in formalnih pogajanj. Pri tem je pomembno, da se med podjetjem in lokalno skupnostjo ustvari partnerski odnos, ki je za potrebe reševanja odprtih vprašanj najbolj učinkovit, hkrati pa tudi najmanj moteče vpliva na proces poslovanja.

- *Skrbeti za tesne in spoštljive odnose ter vlagati v izgradnjo zaupanja.* Ti predstavljajo osnovo, ki omogoča plodne in za obe strani zadovoljive dogovore glede načinov sodelovanja oziroma reševanja odprtih vprašanj. Lokalne skupnosti niso zainteresirane zgolj za materialne koristi, ki jih pričakujejo od podjetja. Visoko na njihovi prioritetni listi so tudi spoštovanje in zaupanje, za izgradnjo katerih podjetja pogosto potrebujejo spremenjen pristop in dovolj časa. Dejavniki, ki krepijo zaupanje lokalnih skupnosti v podjetja so izpolnjevanje danih obljub, neformalno srečevanje, dostopnost osebja, skrb za redno obveščenenost prebivalcev, spoštovanje lokalne kulture in običajev, uporaba lokalnega jezika itd (Anderson in Zandvliet 2009; IHRB 2011).

*V Afganistanu večina lokalnega prebivalstva medsebojne odnose in posledično odnose s tujimi vlagatelji in predstavniki mednarodne skupnosti ureja s pomočjo tradicionalnih posvetov ob pitju čaja oziroma t.i. šur. Šure zamenjujejo klasične*

---

<sup>15</sup> Glej Prilogo C

*upravne in pravne mehanizme sklepanja dogovorov, kot jih poznamo v modernih državah. Za vzpostavitev učinkovitega sodelovanja in izgradnjo zaupanja preko takšne tradicionalne oblike komunikacije si morajo tuji akterji preprosto vzeti dovolj časa in potrpežljivosti (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2012).*

- Začeti posvetovanja v zgodnji fazi, jih izvajati redno in potrpežljivo. Zgodnje neformalne konzultacije s predstavniki lokalne skupnosti prispevajo k izgradnji dobrih odnosov in zaupanja, kar zmanjšuje čas in stroške poznejših uradnih pogajanj. Izkušnje kažejo, da je potrebno izjemno veliko časa, preden lokalni prebivalci razumejo, kaj načrtovani projekti v njihovem okolju prinašajo in kako bodo vplivali na njihovo vsakdanje življenje. Če imajo dovolj časa za razmislek o načrtovanih projektih ter veliko možnosti za razpravo s podjetjem, dobijo občutek, da so obravnavane kot partnerji, kar preprečuje potencialne konflikte.

*Da bi okrepila kolektivno odgovornost za ugled podjetja, je neka naftna družba v Indoneziji za potrebe boljšega sodelovanja z lokalnimi skupnostmi na terenu oblikovala ekipe, v katerih so bili prisotni predstavniki vseh sektorjev podjetja. Ti so lahko prebivalcem neposredno zagotavljali najbolj relevantne informacije o prihodnjih aktivnosti ter hkrati pridobili neposreden vpogled v njihove razloge za zaskrbljenost (Zandvliet 2005, 200).*

- Pozorno izbirati lokacije sestankov. Pogovori med podjetjem in lokalno skupnostjo lahko potekajo v prostorih lokalne skupnosti, prostorih podjetja ali na nevtralni lokaciji. V vsakem primeru pa mora podjetje upoštevati, ali kraj srečanja odgovarja tudi predstavnikom lokalne skupnosti ter ali lokacija omogoča transparentno razpravo in vključenost zainteresiranih skupin. Kadar gre za individualne primere, morda največ zasebnosti ponujajo prostori podjetja. Kadar se podjetje sestane z večjo skupino lokalnih prebivalcev, ki imajo lahko težavo s prevozom do sedeža podjetja, je bolj smiselno, da se podjetje prilagodi in jih obiše v njihovem kraju. Pogovori o zadevah, ki se tičejo širše skupnosti, pa se lahko izvajajo na večjih javnih prostorih, kot so stadioni, dvorane, trgi in verski objekti. Pomembno je, da so s strani podjetja

prisotne tudi ženske, saj je v mnogih kulturah le tako lahko omogočen stik z ženskim delom prebivalstva

- Vključiti in dati legitimnost pravim predstavnikom lokalnih skupnosti. Pri posvetovanjih in pogajanjih s predstavniki lokalnih skupnosti je zelo pomembno, da podjetje komunicira s pravimi lokalnimi predstavniki, ki imajo dejansko podporo večinskega prebivalstva. V tovrstnem odnosu je potrebno upoštevati lokalne običaje in tradicionalni lokalni sistem odločanja; pri ljudeh preveriti kateremu lokalnemu predstavniku zaupajo; upoštevati tako formalne kot neformalne lokalne voditelje; identificirati ljudi, ki želijo prispevati k napredku celotne skupnosti, ne zgolj posameznih podskupin; vključiti večje število potencialnih lokalnih predstavnikov; vzpostaviti sistem posvetovanj, ki bo lokalne predstavnike silil k odgovornosti za širšo skupnost.
- Pozorno izbrati predstavnike podjetja. Določeno odgovornost glede neformalne komunikacije z lokalnimi prebivalci nosijo vsi zaposleni v podjetju. Odločanje o primernosti predstavnikov, ki bodo zastopali podjetje na uradnih pogovorih o odprtih vprašanjih, pa zahteva posebno pozornost. Pri tem je potrebno računati na dejstvo, da se med lokalnimi prebivalci vtis o podjetju v veliki meri ustvarja na sestankih z uradnim predstavnikom podjetja, ko opazujejo njegovo vedenje in pristop. Primerni predstavniki so tisti, ki v konfliktnih situacijah znajo ohraniti mirno kri in imajo občutek za poslušanje sogovornikov. Navadno je tudi priporočljivo, da uradni predstavniki nimajo druge vloge pri sodelovanju z lokalnimi skupnostmi (organizacija neformalnih družabnih srečanj, kontaktna oseba za pritožbe itd), saj bi lahko pozicija pogajalca nanjo vplivala negativno.
- Zagotoviti, da so zaključki posvetovanj dostopni vsem zainteresiranim. Pogosto se dogaja, da lokalni predstavniki ne prenesejo zaključkov posvetovanj ali pogajanj lokalnim prebivalcem. Zato je priporočljivo, da podjetja sama razvijejo transparenten sistem, ki bo omogočal širok pretok informacij. Ta lahko storijo tako, da se z lokalnimi predstavniki dogovorijo o načinu prenašanja informacij; naredijo avdio ali video zapise sestankov in jih javno objavijo; z zaključki seznanijo lokalno osebje, ki je zaposleno v podjetju, da informacije prenesejo naprej (Anderson in Zandvliet 2009).

## Projekti za trajnostni razvoj lokalne skupnosti

Večina podjetij tako ali drugače vlaga v projekte za blaginjo lokalne skupnosti. Gradijo šole, klinike, ceste, zagotavljajo posojila, usposabljanja in opremo, vse s ciljem ustvarjanja pozitivnih odnosov z lokalnimi prebivalci. Slednji pričakujejo in pozdravljajo tovrstne projekte, posebej na revnih in odročnih področjih, kjer vladne oblasti ne morejo zagotavljati javnih storitev. A se vseeno pogosto dogaja, da imajo lokalne skupnosti kljub temu še vedno negativen odnos do podjetja (IHRB 2011).

Razvojni projekti se morajo pripravljati z zavedanjem, da podjetja niso razvojne agencije in da v mnogih primerih tudi celokupna pomoč mednarodne skupnosti in nevladnih organizacij za doseganje trajnostnega razvoja ni omogočila splošne gospodarske rasti prizadetih območij. Upoštevanje omejitev naporov na področju trajnostnega razvoja, preteklih napak drugih akterjev ter kompleksnosti ekonomskih in političnih dejavnikov, ki na razvoj vplivajo, je za učinkovito pripravo razvojnih lokalnih projektov nujno (Anderson in Zandvliet 2009).

- Poskrbeti za trajnost razvojnih projektov. Razvojni projekti so dejansko in dolgoročno učinkoviti le, če po izvedbi lahko funkcionirajo tudi brez nadaljnje podpore podjetja.<sup>16</sup> Slednja lahko k trajnosti in dolgoročni obstojnosti projektov prispevajo tako, da v načrtih razvojnega projekta upoštevajo izhodno strategijo poslovanja na določenem območju; da projekte načrtujejo na podlagi obstoječih načrtov in zmogljivosti lokalne skupnosti; da odgovornost za uspeh projekta v čim večji meri prepuščajo lokalni skupnosti; da lokalne skupnosti spodbujajo k prioritizaciji in izbiranju med možnimi projekti; da pridobijo uradno zavezo lokalnih ali vladnih oblasti za nadaljnje vzdrževanje projekta; da v zvezi s projektom po vzpostavitvi ne izvajajo več brezplačnih storitev.
- Vključiti lokalne akterje v proces odločanja in izvajanja lokalnih razvojnih projektov. Ta praksa zagotavlja dolgoročno uspešnost projektov. Nekatera podjetja namensko uporabljajo tradicionalne infrastrukturne projekte tudi kot mehanizem, preko katerega se lokalno prebivalstvo uči samoorganizacije, sodelovanja, prevzemanja odgovornosti in doseganja konsenza. Razvojni projekti podjetij so učinkoviti takrat, kadar dopolnjujejo oziroma podpirajo obstoječe načrte in napore lokalne skupnosti za uresničevanje njihove vizije razvoja. Kadar te vizije niso jasne, lahko podjetja pred pričetkom izvajanja

---

<sup>16</sup> Glej Prilogo Č



razvojnih projektov lokalnim skupnostim pomagajo razviti lasten dolgoročni razvojni načrt, ki bi opredeljeval jasna pričakovanja in dosegljive cilje. Na njegovi podlagi bi se skupnost lažje potegovala tudi za sredstva drugih potencialnih donatorjev v regiji (Zandvliet 2008).

*PRT Herat v Afganistanu razvojne projekte izvaja na podlagi načrtov in odobritve lokalnih oblasti. PRT na podlagi letnega pokrajinskega razvojnega načrta, ki ga pripravijo afganistanske pokrajinske oblasti, pripravi krovni načrt («master plan») in ga pošlje v odobritev načelniku obrambnega štaba v Rim. Po njegovi odobritvi PRT izdela akcijski načrt («executive plan») za izvajanje projektov v posameznem letu. O izvedbi projektov odloča guverner, PRT pa nudi zgolj finančna sredstva in ekspertizo. Temeljno načelo izvajanja projektov je, da najprej skušajo poiskati afganistanske izvajalce in lokalna materialna sredstva («Afghans first») (Pomello 2011).*

- Uporabiti podjetniške zveze in prijeme za soočanje z lokalnimi potrebami. Veliko podjetij uporablja zveze z vladnimi predstavniki in svojo finančno moč kot sredstvo lobiranja za krepitev izobraževalnega in zdravstvenega sistema na območju poslovanja. S svojim vplivom lahko celo pripomorejo k organiziranju sestankov med predstavniki vladnih in lokalnih oblasti glede vzpostavljanja javnih storitev.

*V Papui Novi Gvineji je neko rudarsko podjetje lokalne pritožbe nad premajhnim dotokom davčnih dohodkov v lokalno skupnost reševalo v pogajanjih z vlado. Doseglo je vzpostavitev davčno-kreditne sheme, s pomočjo katere je del davkov, ki bi jih sicer moralo plačevati državi, namenjalo lokalnim infrastrukturnim projektom, ki so že bili odobreni s strani regionalnih oblasti. Takšen pristop je med lokalnim prebivalstvom okrepil tako ugled podjetja kot sposobnost vlade (Zandvliet 2005, 200).*

- Uporabiti tripartitni pristop. Ena od oblik vpliva na lokalno blaginjo je tripartitno partnerstvo med podjetjem, lokalno skupnostjo in vlado. Pri gradnji mostu lahko na primer vlada priskrbi material, podjetje tehniko in svetovanje, lokalna skupnost pa delovno silo. Takšen model krepi legitimnost vladajoče oblasti,

utrjuje lokalno lastništvo in zmanjšuje neposredno odvisnost razvojnih projektov od angažiranja podjetja. Pri tem je treba posebno pozornost nameniti jasnemu dogovoru glede vlog in obveznosti posameznih partnerjev. Priporočljiv je dogovor, da se izvajanje projekta začne takrat, ko vsi partnerji prispevajo dogovorjene deleže, kar preprečuje možnost, da bi bilo podjetje edino, ki bi prispevalo sredstva (Anderson in Zandvliet 2009).

### **Sodelovanje z vladami**

Sodelovanje z vladnimi oblastmi na območju poslovanja je neizogibno in kompleksno. Vlade zagotavljajo osnovne pogoje za pričetek poslovanja in če podjetja želijo, da so ti pogoji čim bolj po njihovi meri, morajo z vlado vzdrževati redne in tesne odnose. Po drugi strani pa morajo paziti, da vsaj na videz obdržijo določeno distanco in se tako izognejo morebitnim kritikam in napadom nevladnih organizacij (NVO), da so podaljšana roka vladajoče oblasti. V tem smislu je problematično predvsem področje davkov in drugih denarnih transferjev za podkupovanje vladnih uslužbencev, nenamerno spodbujanje vladnih organov k zlorabi človekovih pravic ter dajanje legitimnosti represivnim in koruptnim režimom preko poslovnega sodelovanja (Anderson in Zandvliet 2009; IHRB 2011).

- Podpirati vlade pri izpolnjevanju lastnih zavez k miru in pravičnosti. Praktično vse vlade, tudi najbolj represivne, so podpisnice mednarodnih deklaracij glede ohranjanja miru, pravičnosti in človekovih pravic. V nekaterih primerih so to le mrtve črke na papirju, nacionalne agencije, zadolžene za njihovo uresničevanje pa so finančno namenoma podhranjene. Podjetja lahko razvijejo strategije za finančno podporo tem službam, podprejo delavnice in seminarje na temo ohranjanja miru in spoštovanja človekovih pravic, pomagajo krepiti legitimnost odgovornim posameznikom ter na podobne načine pomagajo vladi učinkoviteje spoštovati sprejete zaveze.

*V Papui Novi Gvineji je neko podjetje ob izbruhih lokalnih napetosti preventivno iskalo policijsko zaščito, zato je bilo v očeh prebivalstva pogosto sokrivo za posledice brutalnega ravnanja policistov. Podjetje je sčasoma spremenilo odnos tako, da je organiziralo usposabljanje lokalnih policijskih sil s področja profesionalnosti in etike ter jim nudilo nastanitvene in pisarniške zmogljivosti. Po tem ukrepu se je policija bolj osredotočala na preventivne naloge, ob izrednih*

dogodkih pa ravnala bolj racionalno. Posledično se je zaupanje prebivalstva v policijo okrepilo, stopnja kriminala v regiji pa zmanjšala (Zandvliet 2005, 203).

- Prispevati h krepitvi transparentnosti davkov. Podjetja seveda ne morejo vladam narekovati državne davčne politike. Imajo pa na voljo širši spekter opcij, da se davki in dajatve iz lastnega poslovanja v določeni meri preusmerijo v dobrobit lokalnih skupnosti, v katerih poslujejo, ne zgolj v državno blagajno, iz katere se v nerazvitih državah pogosto financirajo osebne koristi voditeljev ali vzdrževanje oboroženih konfliktov. Te opcije se nanašajo na pomoč lokalnim skupnostim, da lahko učinkoviteje črpajo proračunska sredstva, ki izhajajo iz njihovega okolja. Podjetja lahko v ta namen letno javno objavljajo zneske, ki jih za poslovanje plačujejo vladi; organizirajo delavnice in usposabljanja za lokalne skupnosti na področju organizacijskih, pogajalskih, administrativnih in menedžerskih veščin; organizirajo srečanja med vladnimi in lokalnimi predstavniki; nudijo prostore za srečanja različnih predstavnikov in organizacij civilne družbe; za lokalne voditelje organizirajo usposabljanja dobrega in odzivnega vladanja itd (Ballentine in Sherman 2003).
- Začeti diskusijo in se o ključnih vprašanjih dogovoriti pred fazo vlaganja. Da bi spodbudili čim bolj odgovorno davčno politiko vlad, ki bi preprečevala morebitne konfliktne na območju poslovanja, se mnoga podjetja z vladami pogajajo o namenski porabi dohodkov iz poslovanja že v fazi odločanja o vlaganju v posamezni državi. Takrat je njihov vpliv na vladne odločitve največji, saj po podpisu poslovnih pogodb pogosto ni politične volje za njihovo modifikacijo (recimo zgradile dodatno komunikacijsko, izobraževalno ali zdravstveno infrastrukturo). Pomena transparentnosti davčnega obtoka se pri sofinanciranju poslovnih projektov zaveda tudi Svetovna banka, ki zahteva, da je vzpostavitev ustreznega davčnega ustroja posameznega projekta sestavni del posojilne pogodbe.
- Izogibati se morebitnim povezavam z zlorabo človekovih pravic. Na nestabilnih območjih so podjetja pogosto prisiljena sodelovati z vladnimi oblastmi in drugimi subjekti, ki jih mednarodna skupnost ali NVO obtožujejo kršenja človekovih pravic. Podjetja morajo v takih okoliščinah posebej paziti, da z načinom poslovanja tudi sama ne prispevajo k omenjenim zlorabam. Pri tem je posebej pomembno, da si sama pazljivo izbirajo varnostne službe za

varovanje premoženja, infrastrukture in osebja; da se skušajo z oblastmi dogovarjati glede pravil obnašanja nacionalnih varnostnih enot na območju poslovanja; da varnostnim enotam omogočajo usposabljanja iz mednarodnega humanitarnega prava, etičnega delovanja in človekovih pravic ter podobno (Anderson in Zandvliet 2009).

- *Ustvarjati priložnosti za neuradne stike z različnimi vladnimi predstavniki.* Namen neuradnih srečanj (športni in kulturni dogodki, kosila...) je krepitev prijateljstva, zaupanja in dobrega počutja med predstavniki podjetja in vlade. Ti dejavniki pa lahko odločilno prispevajo h konstruktivnim dogovorom glede odprtih vprašanj.
- *Poiskati kompetentne in poštene vladne uslužbenke.* Podjetja bi se morala osredotočiti na učinkovite in kredibilne vladne službe ter identificirati tiste kompetentne uslužbenke, ki iskreno podpirajo napore za dobrobit lokalnih prebivalcev. Z njimi lahko sklenejo posebna partnerstva, jim zagotovijo dodatna usposabljanja, okrepijo legitimnost in tako povečajo možnosti, da zasedejo odgovornejše položaje, s katerih bi bolje prispevali k lokalni blaginji.

*V Indoneziji je tako neko podjetje na podlagi izkušenj dobrega sodelovanja nekemu državnemu uradniku priznavalo visoko stopnjo legitimnosti, kar je močno vplivalo na njegovo kredibilnost v procesu pogajanj o premirju med sptimi lokalnimi skupinami (Zandvliet 2005, 202).*

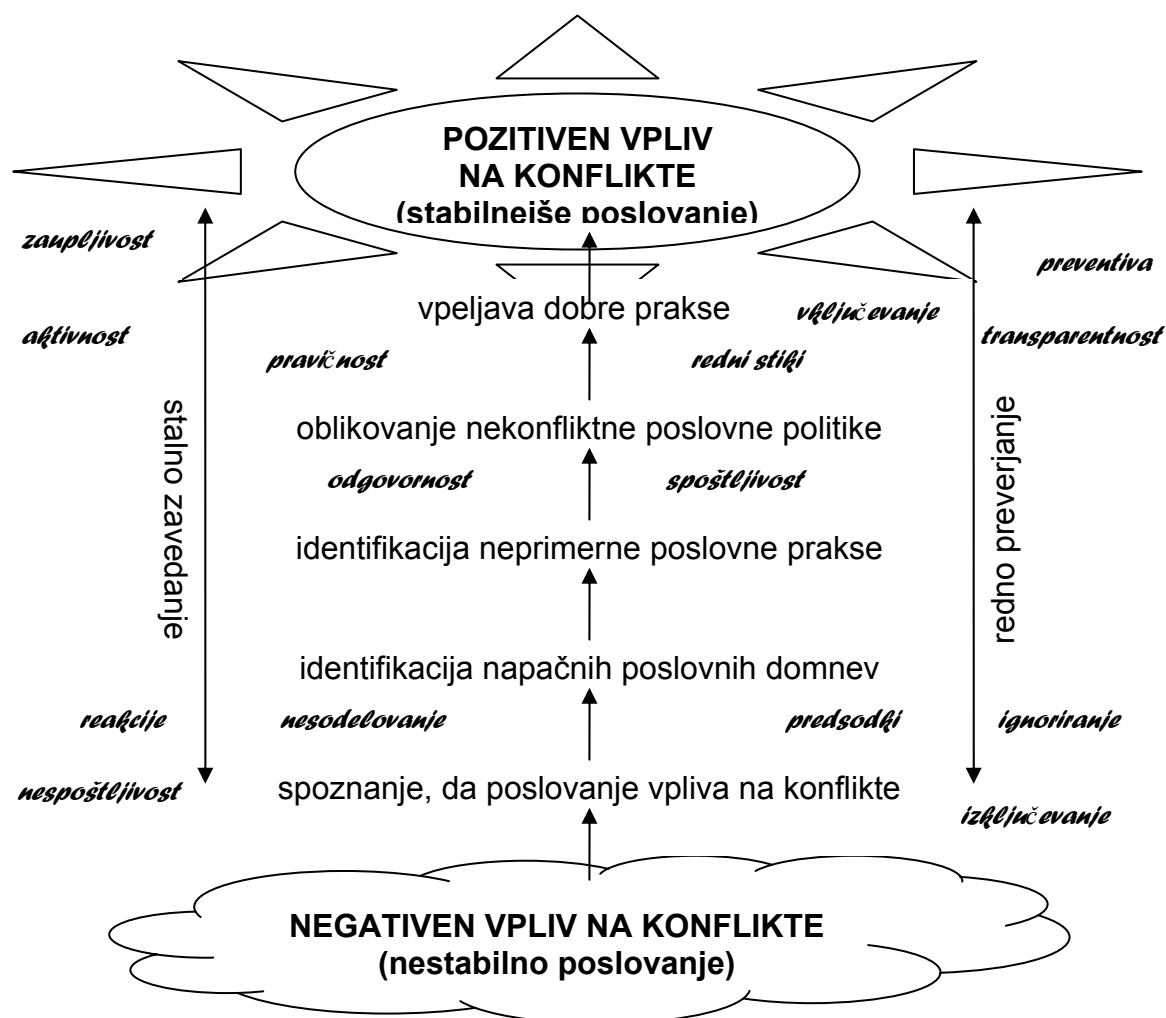
\* \* \*

Čeprav imajo podjetja pogosto možnost in sredstva za bolj proaktiven konfliktni menedžment, kot je to na splošno priznано, pa nimajo zadostnega vpliva, strokovnega znanja in legitimnosti, da bi lahko odločneje krojila širšo konfliktno dinamiko. Podjetja seveda niso in ne morejo biti mirovne agencije. Zagotovo pa nosijo določeno odgovornost za blažitev negativnih vplivov svojega poslovanja, predvsem na lokalni ravni, kjer imajo največ nadzora nad učinki lastnega delovanja in najmočnejši poslovni interes za prispevanje k razvitemu in mirnemu okolju.

Razvoj boljše prakse poslovanja na (po)konfliktnih območjih, s ciljem omejevanja konflikta ter posledično varnejšega in donosnejšega poslovanja (slika 6.1), se prične s spoznanjem, da delovanje podjetja vsestransko vpliva na okolje, v katerem posluje, in da podjetje v konfliktnih okoljih nikoli ne bo moglo igrati nevtralnega vloge.

Dolgoročen uspeh poslovanja je zato v večji meri odvisen od sposobnosti pozitivnega vplivanja na konflikte, kot od zmožnosti izogibanja negativnim vplivom (Zandvliet 2005). Drugi korak je identifikacija napačnih ocen in pristopov k oblikovanju poslovne politike ter posledično neprimerne prakse, ki lahko posredno ali neposredno spodbuja konflikte. Naslednja faza pa zahteva oblikovanje ukrepov takšne poslovne politike in vpeljavo poslovnih procesov, ki bodo na širše družbene odnose vplivali pozitivno, nekonfliktno ter posledično ustvarjali pogoje za stabilnejše poslovanje.

Slika 6.1: Koraki k razvoju boljše prakse poslovanja na (po)konfliktnih območjih



Iz primerov izhaja spoznanje, da je lahko bolj kot izbira pravega tipa poslovne politike v konfliktnem okolju pomemben način, kako je izbrana poslovna politika izvajana v praksi. Izkušnje namreč kažejo, da lahko rutinske in vsakdanje poslovne aktivnosti pomembno prispevajo k reintegraciji sprtih skupin, spodbujajo sodelovanje in

soodvisnost, krepijo zaupanje v lokalne ali državne oblasti ter drugače pripomorejo k socialni in politični stabilnosti. S tem pa se seveda ustvarjajo tudi pogoji za nemoteno in donosnejše poslovanje.

Razvidno je tudi, da vodila dobre prakse temeljijo na transparentnih, spoštljivih, odgovornih, zaupljivih, poštenih in vključujočih odnosih podjetij z zunanjimi subjekti, kar so pravzaprav osrednji elementi družbene odgovornosti (podrobneje se do njih opredelim v zaključku 8.2). Da je družbeno odgovorno poslovanje osnovni pogoj za dolgoročno uspešno prisotnost na tujih trgih po Hildyardu (2005) v zadnjih letih ugotavljajo tudi najprodornejša izvozna podjetja v svetu.

## **7 DELOVANJE SLOVENSКИH CIVILNIH FUNKCIONALNIH STROKOVNJAKOV V SKUPINI ZA OBNOVO POKRAJINE HERAT V AFGANISTANU**

V prejšnjem poglavju identificirana vodila (in načela) dobre prakse poslovanja na (po)konfliktnih območjih sem preveril s polstrukturiranim intervjujem oziroma anketiranjem slovenskih civilnih funkcionalnih strokovnjakov (CFS), ki so delovali v Skupini za obnovo pokrajine Herat v Afganistanu.

### **Skupine za obnovo pokrajin**

Skupine za obnovo pokrajin (Provincial Reconstruction Teams, PRT) v Afganistanu sodijo pod okrilje Nato vodene operacije ISAF, ki jo je leta 2001 ustanovil Varnostni svet OZN. Vzpostavljati so se začele v letu 2002, še v okviru ameriške koalicijske operacije Trajna svoboda (angl. *Enduring Freedom*), leta 2003 pa so prešle pod zastavo Nata. Z razvojem operacije ISAF se je njihovo število povečevalo, njihova območja delovanja pa so postopno zajela večino afganistanskega ozemlja. V letu 2011 je v Afganistanu delovalo 27 PRT-jev. Poslanstvo PRT-jev je obnova lokalnih institucij in infrastrukture, izvajanje razvojnih projektov ter nudenje pomoči lokalnim prebivalcem in oblastem v obliki svetovanja. Obsegajo vojaško in civilno komponento, pri čemer vojaški del skrbi za varnost, civilne skupine pa za pomoč pri vzpostavljanju sistema vladanja, upravljanja in pravnega reda, spoštovanju človekovih pravic, civilni infrastrukturi, gospodarstvu ter humanitarnih zadevah. Njihovo vodenje in financiranje je v pristojnosti nekaterih sodelujočih držav v ISAF, ki so to odgovorno nalogo prevzele, zato se po strukturi, obsegu in načinu delovanja rahlo razlikujejo. Obsegajo od 50 do 300 pripadnikov, lahko jih vodijo vojaški ali civilni vodje, poudarek na varnostnih oziroma civilnih nalogah je različen, odvisno tudi od potreb, razmer in posebnosti samih pokrajin, v katerih poslujejo. PRT-ji so trenutno v fazi preoblikovanja, zapiranja oziroma predajanja afganistanskim oblastem, saj bo odgovornost za varovanje in izvajanje razvojnih projektov v Afganistanu do zaključka operacije ISAF konec leta 2014 v celoti prenesena na afganistanske oblasti, mednarodna skupnost pa bo prisotna le pri sofinanciranju (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2012).

Italijansko vodeni PRT<sup>17</sup> v pokrajini Herat je bil ustanovljen leta 2005. Vzpostavljeno ima tesno sodelovanje z guvernerjem Herata, poveljstvom afganistanske vojske v

---

<sup>17</sup> Glej tudi primera na straneh 89 in 96.

Heratu ter lokalnimi uradi za rekonstrukcijo in razvoj. O izvedbi projektov odloča guverner, PRT pa nudi zgolj finančna sredstva in ekspertizo. PRT na podlagi letnega pokrajinskega razvojnega načrta, ki ga pripravijo afganistanske pokrajinske oblasti, pripravi akcijski načrt za izvajanje projektov v posameznem letu. Temeljno načelo izvajanja projektov je, da najprej skušajo poiskati afganistanske izvajalce in lokalna materialna sredstva. V bazi imajo prek 90 afganistanskih podjetij, ki jih lahko glede na tip projektov povabijo k sodelovanju. Proračun italijanskega PRT je za leto 2011 znašal 5,4 milijonov USD za predvidenih 45 projektov. Od tega je bilo največ (39%) usmerjeno v izobraževalni sektor, 24% v infrastrukturne in transportne projekte, 15% v zdravstvo, 9% v agrikulturno področje, 8% v projekte zagotavljanja varnosti in dobrega vladanja, 5% pa v socialo (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2012).

Pomemben del PRT predstavljata Center za civilno – vojaško sodelovanje (CIMIC center) in Ženske skupine za sodelovanje (FET), v sklopu katerih od leta 2008 delujejo tudi slovenski CFS. Do konca leta 2011 je bil prispevek Slovenije v okviru PRT Herat usmerjen na agrikulturno področje (vzpostavitev 2 mobilnih veterinarskih klinik; cepljenje drobnice), javno zdravstvo (donacija 12 motornih koles, medicinskih priročnikov, opreme zdravniške učilnice), visoko šolstvo (grafični tečaj 3 podiplomskih študentov in 3 profesorjev s Fakultete za umetnost iz Herata na Likovni akademiji v Ljubljani; nakup grafične opreme in literature za fakulteto v Heratu; vzpostavitev računalniškega sistema upravljanja s knjigami v Centralni knjižnici Univerze Herat), področje krepitve vloge žensk (pomoč pri organizaciji dneva žena in materinskega dne; obnova kuhinje v ženski sirotišnici, nakup električnega generatorja za dekliško šolo, opreme poklicnega učnega centra za ženske) ter druge manjše razvojne in humanitarne projekte (Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije 2012).

### **Pogledi slovenskih CFS v PRT Herat**

Glede na to, da so PRT-ji specializirani za delovanje na (po)konfliktnih območjih, bi bil način njihovega poslovanja lahko primerljiv tudi s poslovanjem podjetij. Vzdržujejo tesno vez z gospodarstvom in poslujejo z lokalnimi razvojnimi projekti, pri čemer so zanje značilni podobni odnosi z lokalnim okoljem, kot jih imajo pri svojem poslovanju ekonomski subjekti. Zato sem se odločil, da relevantnost nekaterih ključnih ugotovitev v nalogi preverim ravno na primeru delovanja PRT, in sicer skozi pogovor s petimi slovenskimi CFS, ki so od konca 2008 do začetka 2012 delovali v PRT



Herat. V ta namen sem oblikoval okviren vprašalnik<sup>18</sup>, ki vsebuje enajst širših vprašanj, na katera so lahko anketiranci odgovarjali opisno glede na lastne izkušnje, dodatna podvprašanja pa so služila morebitnim pojasnilom oziroma ohranjanju rdeče niti anketiranja. Skušal sem ga oblikovati brez vsiljevanja vrednostnih sodb skozi vprašanja ter v čim večji meri spodbuditi samostojen in neodvisen razmislek anketirancev. Njihove poglede sem predstavil anonimno, kot skupno interpretacijo posamičnih ocen, saj poimenska obravnava za potrebe raziskave ni bistvena, niti ni potrebna z osebnega oziroma varnostnega vidika. V nadaljevanju so rezultati ankete interpretirani po vrtnem redu posamičnih vprašanj.

**1.) Ali menite, da lahko način poslovanja PRT (obnašanje zaposlenih, odnosi z lokalnimi skupnostmi in oblastmi, način izvajanja projektov) negativno vpliva na lokalno ali širšo konfliktno dinamiko v Afganistanu?**

Vseh pet anketirancev se je strinjalo, da način poslovanja PRT lahko negativno vpliva na konfliktno dinamiko v Afganistanu, predvsem če bi se poslovalo nepošteno, brez integritete, neprofesionalno in brez skrbi za ugled PRT. Izkušnje kažejo, da je za zmanjševanje varnostnih groženj poslovanja PRT izjemno pomembno upoštevanje lokalnih kulturnih značilnosti ter vzpostavitev dobrih odnosov in tesnega sodelovanja z lokalnimi skupnostmi. Ob tem navajajo tudi potrebo po družbeni in geografski enakosti distribucije razvojne pomoči, lokalnemu lastništvu nad izvajanjem razvojnih projektov ter izvajanju trajnostnih projektov. Neredko se namreč zgodi, da ob odsotnosti kakšnega izmed naštetih dejavnikov prihaja do opozorilnih ali resnejših varnostnih incidentov. Eden izmed anketirancev je omenil primer projekta razminiranja, ki ni bil usklajen z lokalnimi oblastmi in so ga izvajali delavci iz drugih regij. Lokalni prebivalci so ga sabotirali, prišlo je do medsebojnega obračuna in rezultat so bili štirje mrtvi delavci.

**2.) Kaj je po vašem mnenju z vidika pozitivnega vpliva na preprečevanje konfliktov bolj pomembno pri poslovanju PRT; način poslovanja v odnosu do lokalnih skupnosti ali produkt poslovanja v smislu izvedbe razvojnih projektov za lokalne skupnosti (LS)?**

---

<sup>18</sup> Glej Prilogo Č.

Na to vprašanje so se anketiranci različno odzvali. Trije so menili, da sta z vidika preprečevanja konfliktov enako pomembna tako način kot produkt poslovanja PRT. Po eden pa sta dala prednost načinu oziroma produktu poslovanja. Takšna mnenja potrjujejo, da sta obe kategoriji enako pomembni, lahko pa katera od njih prevladuje v specifičnih situacijah. Vprašani so namreč večinsko menili, da je PRT obema segmentoma načeloma namenjal enak poudarek, je pa bilo to v določeni meri odvisno tudi od različnih vodstvenih struktur PRT, ki so se menjale na 6-12 mesecev. Nekatere so imele več občutka za poslovne procese, druge so se bolj osredotočale na tehnično izvedbo projektov. Osnovni namen PRT je sicer krepitev lokalne razvojne infrastrukture in veščin, a sta njihov uspeh in učinkovitost v največji meri odvisna ravno od načina izvedbe. Zato naj bi se enakovreden poudarek, kot je namenjen vrstam in tipu razvojnih projektov, dajal tudi načinu njihove realizacije. Eden vprašanih je pojasnil, da letni načrt aktivnosti PRT nastane na podlagi lokalnega pokrajinskega načrta ter več usklajevalnih sestankov z afganistanskimi institucijami na nivojih okrožij in pokrajine Herat. Načrt v končni fazi odobrijo guverner pokrajine Herat, vodja Oddelka za gospodarstvo pokrajine Herat, poveljnik PRT in Ministrstvo za obrambo Italije kot nosilec PRT. Realizacija načrta pa se v čim večji meri izvaja s pomočjo lokalnega menedžmenta in delovne sile.

### **3.) V kolikšni meri menite, da način poslovanja PRT vpliva na:**

**- uspešnost oz. učinkovitost izvedbe razvojnih projektov?**

**- vrednost izvedenih razvojnih projektov v smislu preprečevanja konfliktov?**

1.	2.	3.	4.	5.
nič	malo	srednje	močno	zelo močno

Prejšnje ugotovitve potrjuje tudi ocena anketiranih, da način poslovanja PRT zelo močno vpliva na uspešnost in učinkovitost izvedbe razvojnih projektov (štirje od petih vprašanih) oziroma je ta vpliv močan (eno mnenje). Prav vsi pa so si bili enotni, da način poslovanja PRT načeloma močno vpliva na vrednost izvedenih razvojnih projektov v smislu preprečevanja konfliktov, se pa seveda učinek tega vpliva lahko razlikuje od primera do primera.

### **4.) Kako PRT v poslovanje vključuje lokalne skupnosti?**

Kot že omenjeno, so lokalni akterji tesno vključeni v načrtovanje in izvajanje aktivnosti oziroma projektov PRT.

Komunikacija z njimi poteka redno, v obliki uradnih sestankov, delovnih srečanj in vljudnostnih obiskov, pri čemer ni vezana le na delovno vsebino, ampak je namenjena tudi medsebojnemu spoznavanju ter seznanitvi z zaposlenimi, objekti, vlogo in načinom dela PRT. Za izgradnjo zaupanja so zelo pomembna osebna srečanja na štiri oči ali srečanja manjšega formata ob pitju čaja. Po vzpostavitvi tesnejših odnosov se krepijo tudi neformalna srečanja.

Sestanki potekajo v prostorih PRT, predvsem kadar tako zahteva zaostrena varnostna situacija, prioriteto pa v prostorih lokalnih sogovornikov, kadar je možna ustrezna tehnična in administrativna podpora ali pa gre za srečanje s predstavniki bolj odročnih krajev.

Vsi projekti se vedno izvajajo v partnerstvu z lokalnimi skupnostmi, pri čemer se enakovredno izpostavlja vloga in doprinos obeh akterjev – PRT in lokalnega okolja. Ob zaključku projekta se izvede uradna slovesnost, kjer se postavi tudi obeležje z opisom namena projekta ter zastavami in napisi vseh držav donatoric v lokalnem in tujih jezikih.

Italijanski PRT Herat je bolj usmerjen v infrastrukturne projekte, čeprav je bilo veliko poudarka, predvsem s slovenske strani, namenjenega tudi usposabljanju, svetovanju, izobraževanju in prenosu znanja.

Načrtovanje projektov v osnovi poteka na podlagi potreb lokalnih skupnosti in njihovih razvojnih načrtov. Potrdi pa se realizacija tistih aktivnosti, ki so v skladu s finančnimi zmožnostmi donatorjev. Večinoma gre za projekte, ki uresničujejo trajnostne razvojne cilje pokrajine (varnost, šolstvo, sociala, zdravstvo, javna uprava), v manjši meri pa so prisotne tudi aktivnosti s kratkoročnim učinkom (donacije potrošnega materiala ipd).

##### **5.) Kako poslovanje PRT prispeva k povezovanju različnih lokalnih skupin?**

Izkušnje slovenskih CFS kažejo, da ima poslovanje PRT lahko precej povezovalne učinke na različne lokalne skupnosti. V procesu načrtovanja jih vključuje v medsebojna usklajevanja, v fazi izvedbe jih vključuje v skupno izvajanje del, ob zaključku projekta pa jih povabi na skupno slovesnost. Tudi pri projektih izobraževanja in usposabljanja pogosto prihaja do interakcije različnih lokalnih in družbenih skupin (npr. izgradnja šole, v katero hodijo vsi prebivalci določenega območja, ne glede na etnično pripadnost).

## **6.) Kako je zagotovljena enakovredna obravnava različnih lokalnih skupin?**

V večji meri za to poskrbi že skrbno oblikovan lokalni razvojni pokrajinski načrt. Najmanj enkrat mesečno se sestane pokrajinski razvojni svet, kjer predstavniki različnih lokalnih skupnosti skupaj obravnavajo napredek in nadaljnji potek načrtovanih aktivnosti. Aktivnosti PRT temeljijo na teh načrtih in usmeritvah, ter v celoti upoštevajo obstoječe lokalne dogovore. V tem pogledu je pomembno tudi dejstvo, da je Herat narodnostno zelo mešana pokrajina, infrastrukturni objekti (šole, bolnišnice...) pa so namenjeni vsem prebivalcem, ne glede na družbeno, versko ali etnično pripadnost. Določeno omejitev pri enakovredni obravnavi različnih lokalnih skupin sicer predstavljajo spremenljive varnostne razmere, zaradi katerih so nekatere skupnosti in območja težko dosegljivi, ali pa je izvedba tamkajšnjih projektov logistično težko izvedljiva.

## **7.) V kolikšni meri menite, da elementi družbene odgovornosti prispevajo k učinkovitosti poslovanja PRT na področju:**

**- preprečevanja konfliktov?**

**- izgradnje ekonomsko stabilnega okolja?**

1.	2.	3.	4.	5.
nič	deloma	srednje	veliko	v celoti

Štirje od petih vprašanih CFS so menili, da elementi družbene odgovornosti veliko prispevajo k učinkovitosti poslovanja PRT tako na področju preprečevanja konfliktov kot področju izgradnje ekonomsko stabilnega okolja. Eden pa je ugotavljal, da je njihov učinek le delen.

## **8.) Kateri so po vašem mnenju elementi družbene odgovornosti, ki so najpomembnejši z vidika poslovanja PRT?**

Sogovorniki ocenjujejo, da je z vidika družbene odgovornosti za poslovanje PRT najpomembnejše spoštovanje lokalnih prebivalcev, njihove kulture in načina življenja, ter izogibanje vsiljevanju drugačnih načinov urejanja družbenih ali poslovnih odnosov, ki ne ustrezajo njihovemu kulturnemu vzorcu. Pomembno je njihovo transparentno in pravično vključevanje v PRT aktivnosti ter skrb za krepitev lokalnega lastništva in dolgoročno vzdrževanje projekta, kar v največji meri prispeva k trajnostnemu razvoju lokalnega okolja. Kot ključne elemente družbene

odgovornosti za primer PRT navajajo še: nepristranskost, zaupanje, prenos znanja, odsotnost navzkrižja interesov, odsotnost protizakonitih praks, filantropska odgovornost (pomoč ranljivim skupinam), podpora lokalni ekonomiji, povezovanje lokalnega prebivalstva.

**9.) Kakšni morajo biti odnosi z lokalnimi skupnostmi za učinkovito poslovanje PRT?**

Za učinkovito poslovanje PRT morajo biti po mnenju slovenskih CFS odnosi z lokalnimi skupnostmi spoštljivi, odprti, transparentni, neprekinjeni, brez predsodkov in stereotipov, razumevajoči ter vključujoči.

**10.) Koliko po vašem mnenju na učinkovitost poslovanja PRT vplivajo odnosi z lokalnimi skupnostmi, ki temeljijo na spoštljivosti, pravičnosti, odgovornosti in transparentnosti?**

1.	2.	3.	4.	5.
nič	deloma	srednje	veliko	v največji meri

Vsi vprašani se strinjajo, da odnosi z lokalnimi skupnostmi, ki temeljijo na spoštljivosti, pravičnosti, odgovornosti in transparentnosti v največji meri vplivajo na učinkovitost poslovanja PRT.

**11.) Kako bi številčno po prioritetah razvrstili navedena načela poslovanja PRT glede na njihov odločujoč vpliv na učinkovitost razvojnih projektov ter posledično preprečevanje potencialnih konfliktov?**

Omenjena načela glede na jakost njihovega vpliva na učinkovitost razvojnih projektov PRT ter posledično preprečevanja potencialnih konfliktov anketirani razvrščajo po naslednjem vrstnem redu. Na prvo mesto postavljajo spoštljivost, na drugo pravičnost, potem odgovornost in transparentnost (upoštevan je seštevek posamičnih opredelitev).

\* \* \*

Rezultati izpraševanja so v veliki meri potrdili v nalogi identificirana vodila in načela dobre prakse poslovanja na (po)konfliktnih območjih. Potrjujejo domnevo, da ima lahko način izvajanja poslovnih procesov vsaj tolikšen vpliv na konfliktno dinamiko določenega območja kot produkt oziroma politika poslovanja ter da hkrati v veliki

meri lahko prispeva k učinkovitosti poslovanja. Anketa pritrjuje ugotovitvam, da so za uspešno poslovanje tudi na (po)konfliktnih območjih ključni tesni odnosi z lokalnimi skupnostmi, ki morajo temeljiti na načelih družbene odgovornosti.

Obenem se je pokazalo, da so izbrana vodila in načela uporabna tudi za poslovanje drugih akterjev na (po)konfliktnih območjih, ne zgolj podjetij. PRT namreč upošteva številne omenjene prijeme podjetniške dobre prakse poslovanja, kot so na primer način komunikacije z lokalnimi akterji, način njihovega vključevanja v lastne procese, izbira lokacije srečanj, pristop k načrtovanju in promoviranju aktivnosti, skrb za trajnostni razvoj in lokalno lastništvo itd. Prav tako se močno opira na principe spoštljivosti, pravičnosti, odgovornosti in transparentnosti.

Vseeno je treba pri tej raziskavi mnenj upoštevati tudi določene omejitve. Izbran je bil relativno majhen vzorec anketiranih na zelo specifičnem primeru delovanja na (po)konfliktnem območju. Morda bi bili v primeru obstoja večjega nabora CFS ali različnih območij njihovega delovanja rezultati ankete tudi drugačni. Kljub temu menim, da v osnovi ne bi bistveno odstopali od nakazanih opredelitev, saj so bile le-te utemeljene na številnih drugih primerih v nalogi, hkrati pa so dovolj okvirne, da imajo lahko relativno široko veljavo.

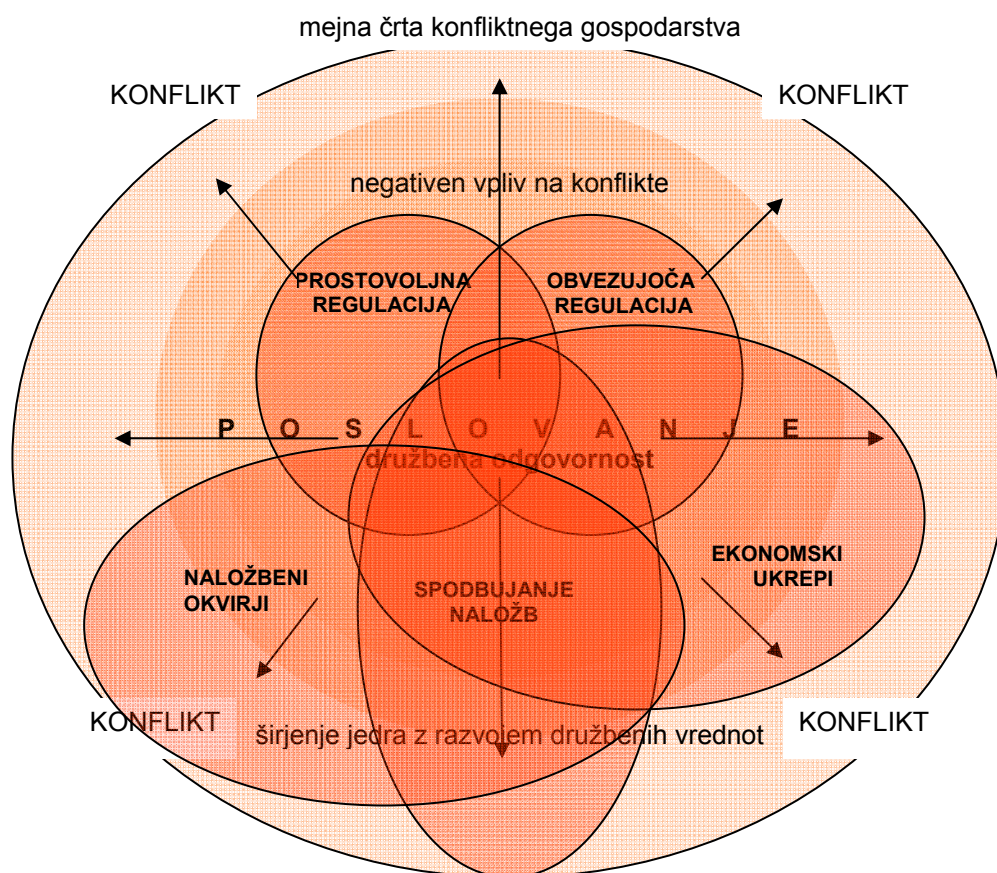
## **8 ZAKLJUČEK IN SKLEPNE UGOTOVITVE**

Naloga izpostavlja štiri pereča področja, s katerimi se podjetja pri poslovanju na (po)konfliktnih območjih neizbežno soočajo. Prvi izziv podjetij je prilagajanje kaotičnim in nepredvidljivim ekonomskim razmeram, pogojenim z razcvetom konfliktnega gospodarstva. Naslednji izziv predstavlja upoštevanje regulacijskih ukrepov poslovanja na teh območjih, ki promovirajo družbeno odgovornost in transparentnost. Izziv je tudi učinkovito ter odgovorno izkoriščati mehanizme za spodbujanje naložb na (po)konfliktnih območjih, katere naj bi pripomogle k stabilizaciji razmer. Največji izziv, ki zaobsega prej navedene in s katerim se ukvarja osrednji vsebinski del, pa tvori iskanje ter izvajanje takšnih poslovnih praks, ki ne spodbujajo dodatnih napetosti v obstoječi konfliktni dinamiki poslovnega okolja, ampak potencialne konfliktno situacije preprečujejo. Vsa izpostavljena področja so namreč vse bolj podvržena normam podjetniške odgovornosti do preprečevanja konfliktov, katerih skupni imenovalci predstavljajo elementi družbeno odgovornega poslovanja.

### **8.1 SINTEZA 1 – TEMELJNE OKOLIŠČINE POSLOVANJA NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH**

*Ugotovitve poglavij 3, 4 in 5 lahko strnem na primeru slike 8.1 spodaj, ki prikazuje temeljne okoliščine poslovanja na (po)konfliktnih območjih. Le-to se odvija znotraj konfliktnega gospodarstva (najširši krog), katerega aktivnosti pogosto posredno ali neposredno vplivajo na oborožene konflikte (prekinjajoča se črta z okoljem konfliktov). Znotraj konfliktnega gospodarstva, ki ga v veliki meri oblikujejo naložbeni okvirji (sedem oblik fizičnega in družbenega kapitala), na poslovanje močno vplivajo nacionalni in mednarodni ekonomski ukrepi, med katere v večji meri sodijo tudi prostovoljni in obvezujoči regulativni ukrepi in deloma mehanizmi za spodbujanje naložb. Na osrednjem mestu (jedro z najtemnejšim odtenkom), kjer se elementi vseh naštetih faktorjev prekrivajo, so vplivi na poslovanje podjetij v smeri preprečevanja konfliktov najmočnejši in najučinkovitejši ter v največji meri združujejo načela družbene odgovornosti. Bolj kot se poslovna aktivnost odmika od tega jedra, bližje je negativnemu vplivu na konflikte. Velikost krogov posameznih faktorjev in s tem posledično skupnega jedra se s časom spreminja (oži in širi).*

Slika 8.1: Temeljne okoliščine poslovanja na (po)konfliktnih območjih



*Pričakovati je, da se z razvojem splošnih družbenih vrednot jedro širi in postopno približuje okvirjem konfliktnega gospodarstva, ki bi jih v idealnih okoliščinah lahko v celoti zajelo. A v realnem svetu to seveda ni verjetno, saj se tudi obseg in specifične konfliktnega gospodarstva spreminjajo, v določenih okoliščinah pa prihaja tudi do nazadovanja razvoja družbenih norm. Proučeni primeri v nalogi vsekakor pričajo, da je za širjenje družbeno dogovornega poslovanja, ki preprečuje spodbujanje konfliktov, še veliko manevrskega prostora.*

Temu pritrjujejo opisane značilnosti podjetniških praks na (po)konfliktnih območjih, ki imajo lahko negativne ali pozitivne vplive na konfliktno dinamiko. Z razumevanjem vzorcev, v katerih se negativni vplivi poslovanja pojavljajo, se lahko namreč oblikuje širok spekter praktičnih rešitev za preprečevanje potencialnih družbenih napetosti (Ballentine in Sherman 2003). Krojiti politiko države gostiteljice seveda ni cilj podjetij,



ki tam poslujejo, njihov izziv je igrati pozitivno in tvorno vlogo v poslovnem okolju, ki bi dolgoročno zasledovala čim boljše poslovne rezultate, a ravno ti so v največji meri odvisni od stabilnega poslovnega okolja.

Pojasnjeno je bilo, da je način poslovanja na (po)konfliktnih območjih pogosto pomembnejši od samega produkta poslovanja, saj temelje poslovne uspešnosti v nestabilnih okoljih predstavljajo dobri odnosi med podjetjem in (sprtimi) lokalnimi subjekti (podjetja namreč delujejo v lokalnih kontekstih). Ti odnosi pa pogosto temeljijo na vtisu, ki ga podjetje pri rednem poslovanju daje lokalnim skupnostim. Način, kako podjetja prispevajo k lokalni blaginji, način njihovega vsakdanjega poslovnega vedenja ter način reševanja morebitnih negativnih vplivov poslovanja na okolje Anderson in Zandvliet (2009) izpostavljata kot tri ključna področja, ki na (po)konfliktnih območjih določajo poslovni uspeh ali neuspeh.

Ugotovitve analizirane strokovne literature in navedeni primeri po posameznih poglavjih **potrjujejo izhodiščno hipotezo**, da lahko podjetja, ki se na (po)konfliktnih območjih osredotočajo na družbeno odgovorne elemente poslovanja in skrbno načrtujejo način izvajanja rednih poslovnih procesov, pomembno prispevajo k preprečevanju oboroženih konfliktov, predvsem na lokalni ravni, ter imajo tako več možnosti za dolgoročno stabilno, varno in donosno poslovanje.

Kako naj to učinkovito počnejo, ni moč natančno določiti, saj imajo različne interesne skupine glede družbeno odgovornega poslovanja različna in spreminjajoča se pričakovanja (Mansley 2005; Hildyard 2005; Lunde in Taylor 2005), pa tudi posamezna krizna območja imajo svojevrstne politične, zgodovinske, kulturne, okoljske, geografske in ekonomske značilnosti (Ballentine 2005), ki jih morajo podjetja z vidika učinkovitega poslovanja pri svoji poslovni praksi pozorno upoštevati. Vendar imajo raznolike specifične posameznih območij tudi skupne značilnosti. Razkrivajo jih izkušnje različnih podjetij z delovanjem na različnih kriznih žariščih (Zandvliet 2005). Iz raznovrstnosti njihovih izkušenj namreč izhajajo vzorci univerzalnih značilnosti (po)konfliktnih območij, na podlagi katerih so bila v 6. poglavju identificirana, v 7. pa preverjena nekatera vodila dobre prakse poslovanja. Sinteza dobre prakse in naučenih lekcij pa lahko vodi do oblikovanja temeljnih načel poslovanja na (po)konfliktnih območjih.

## **8.2 SINTEZA 2 – TEMELJNA NAČELA POSLOVANJA NA (PO)KONFLIKTNIH OBMOČJIH**

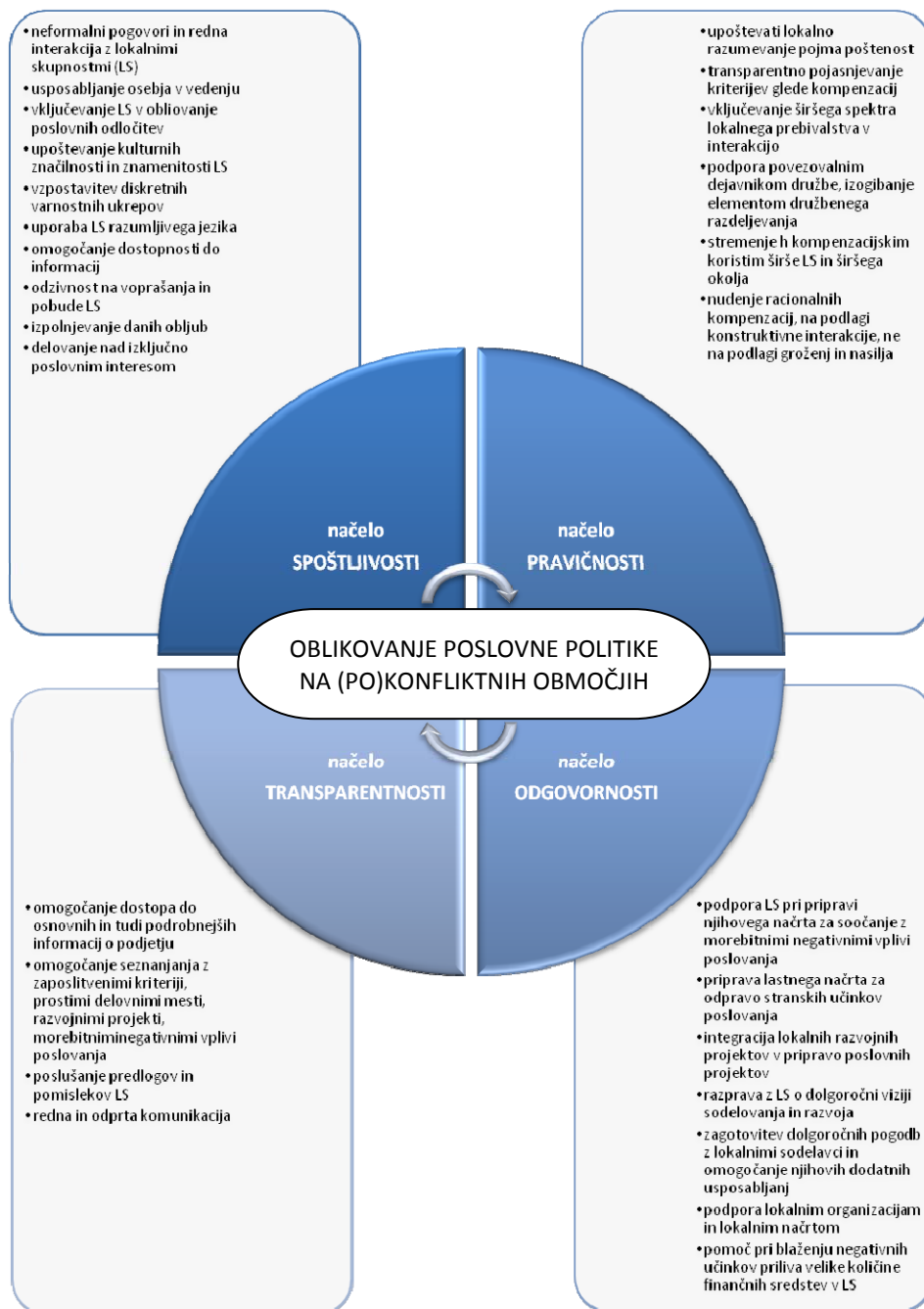
Iz izsledkov posameznih poglavij, težiščne literature, praktičnih primerov in nenazadnje rezultatov polstrukturiranega intervjuja lahko izluščim spoznanje, da se uspešna podjetja na (po)konfliktnih območjih pri vsakodnevnih poslovnih procesih in odnosih z lokalno skupnostjo vedejo **spoštljivo**, da projekte za krepitev lokalne blaginje distribuirajo **pravično**, ter da negativne posledice poslovanja na okolje rešujejo **odgovorno**. Pri vsem skupaj pa morajo upoštevati še vezni člen naštetih lastnosti; to je, da poslujejo **transparentno**. SPOT, ali spoštljivost, pravičnost, odgovornost, transparentnost, izpostavljam kot 4 temeljna načela poslovanja na (po)konfliktnih območjih, tako v kontekstu stabilizacijskih naporov kot v luči zagotavljanja poslovnih uspehov. Med seboj so tesno povezana in lahko bi trdil, da so učinkovita le, kadar jih podjetja uporabljajo hkrati. V širšem kontekstu bi lahko ocenil, da izpostavljena načela predstavljajo tudi temelje družbene odgovornosti. Njihov pomen nazorneje prikazuje spodnji shematski prikaz (slika 8.2), ki lahko služi tudi kot model priprave primerne poslovne politike na (po)konfliktnih območjih. Če se poigram z anagramom začetnih črk navedenih načel, ga lahko imenujem tudi »**SPOT model**«. V modelu so posameznim načelom pridodana nekatera že omenjena vodila dobre prakse, ki lahko služijo kot mehanizmi za uresničevanje SPOT načel.

**Načelo spoštovanja.** Iz vsebine je razbrati, da si lokalne skupnosti želijo, da se podjetja v odnosih z njimi in posameznimi prebivalci vedejo obzirno, spoštljivo in zaupljivo. Le tako bodo tudi same uvidevne in kooperativne do podjetja. Prav tako pričakujejo spoštljiv odnos do njihovih družbenih, kulturnih in verskih vrednot, kar sicer ne pomeni, da se morajo podjetja po vseh ravnanj, ampak vsaj, da razumejo in odkrito priznavajo njihov pomen za lokalno prebivalstvo.

**Načelo pravičnosti.** Razbrati je tudi, da lokalne skupnosti od podjetij pričakujejo pošteno in pravično delitev nadomestil (odškodnin), tako med posameznimi upravičenci kot med posameznimi lokalnimi skupnostmi na širšem območju poslovanja, pri čemer je nujno potrebno upoštevati lokalno razumevanje pojmov pravičnost in lokalnost. Pošteno in pravično poslovanje preprečuje negativne vplive podjetja na obstoječa lokalna razmerja moči,

*zmanjšuje možnosti za pojav konfliktno tekmovalnosti v lokalni skupnosti v smislu okoriščanja, krepi dolgoročno vizijo razvoja lokalnih skupnosti in preprečuje morebitne težnje po nasilnem reševanju odprtih vprašanj s podjetjem.*

**Slika 8.2: SPOT model oblikovanja poslovne politike na (po)konfliktnih območjih**



**Načelo odgovornosti.** *Iz analize izhaja, da lokalno prebivalstvo veliko skrbi posveča dolgoročnim vplivom poslovanja podjetja na kvaliteto njihovega vsakdanjega življenja. Želijo vedeti, kakšni bodo vplivi na okolje, na obstoječi*

*družbeno-politični sistem ter ali bo njihovo življenje po odhodu podjetja boljše ali slabše. Te predstave močno zaznamujejo njihov odnos do podjetja na vseh področjih, zato je za podjetja pomembno, da prevzemajo širšo odgovornost za reševanje stranskih učinkov svojega poslovanja ter se tako izogibajo konfliktnim situacijam. Z odgovornim pristopom podjetja krepijo sodelovanje z lokalnimi skupnostmi, blažijo pritiske skupnosti glede nadomestil, krepijo ugled podjetja, uveljavljajo dolgoročno strateško partnerstvo z lokalnimi skupnostmi ter na podlagi preišljenih projektov zagotavljajo zadostna finančna sredstva za lokalne razvojne programe.*

**Načelo transparentnosti.** *Sinteza izpostavlja, da je v odnosih podjetja z lokalnimi subjekti ključna njegova pripravljenost deliti informacije ter zainteresirane redno obveščati o poslovanju. Lokalni prebivalci želijo razumeti, kako podjetje posluje in kakšni so njegovi vsakodnevni procesi. Zanje je posebej pomembna transparentnost na področju zaposlitvenih kriterijev, prostih delovnih mest, lokalnih razvojnih projektov ter morebitnih negativnih vplivov poslovanja na okolje. Transparentnost v pravem pomenu besede pa ne pomeni zgolj sposobnost razlagati in informirati, temveč tudi poslušati predloge skupnosti, ki pogosto lahko nudijo uporabne rešitve. Podjetje lahko s transparentnim poslovanjem veliko pridobi. Dvigne se podpora lokalne skupnosti, kateri v pogajanjih s podjetjem ni potrebno nastopati agresivno, saj se zaveda, kaj lahko od podjetja pričakuje in kako podjetje deluje. S pomočjo redne in odprte komunikacije so potencialni konflikti lahko identificirani v zgodnji fazi, še preden izbruhnejo.*

\* \* \*

V nalogi opisana vodila in načela poslovanja tako ponujajo relativno širok nabor opcij, ki jih zainteresirana podjetja pri oblikovanju lastnega konfliktnega menedžmenta lahko uporabijo. Praktični primeri pa nakazujejo tudi številne poslovne priložnosti, ki jih, kljub višji stopnji poslovnega tveganja, (po)konfliktna območja lahko ponujajo. Za izpostavljena načela bi lahko trdil, da so v odnosih podjetij z lokalnimi skupnostmi univerzalna, ne glede na stabilnost območja poslovanja, a so v (po)konfliktnih okoljih, kjer lahko vsaka napačna akcija oziroma reakcija izzove oborožene konflikte, še toliko bolj pomembna. Njihova univerzalnost pa se ne nanaša zgolj na ekonomske subjekte in aktivnosti, uporabna so lahko tudi za delovanje oziroma poslovanje drugih

akterjev v naporih za stabilizacijo in obnovo (po)konfliktnih območij, kot so na primer nevladne organizacije, pripadniki mirovnih sil, civilni strokovnjaki, zasebni sektor, vladni in medvladni subjekti ter tudi politiki. Tvrstno relevantnost zaključkov potrjuje tudi raziskava mnenj slovenskih civilnih funkcionalnih strokovnjakov, ki so delovali v Skupini za obnovo pokrajine Herat v Afganistanu.

Ob koncu se poraja vprašanje, kako doseči, da bi podjetja in drugi akterji tudi v praksi upoštevali temeljna vodila in načela dobrega poslovanja na (po)konfliktnih območjih. Kot kažejo številni primeri v nalogi, poglavje 6.1 ter tudi v medijih pogosto izpostavljene negativne izkušnje iz Iraka in Afganistana, podjetja v iskanju hitrega zaslužka pogosto pozabijo na družbeno odgovorno ravnanje, četudi ga deklarirajo med temelje svoje poslovne politike. V teoriji namreč zaveze, deklaracije in dobra praksa prepričljivo jamčijo uspeh, a kompleksnost realnega poslovanja v tako nepredvidljivih okoliščinah jih lahko hitro obrnejo na glavo. Tako na primer pričujoči SPOT model ob površni obravnavi v praksi kaj hitro lahko postane tudi »STOP model« za učinkovito poslovanje. Mehanizma, ki bi v svetovnem merilu dosledno uveljavljal družbeno odgovorno poslovanje na (po)konfliktnih območjih najbrž ni možno vzpostaviti. Gotovo pa se lahko dolgoročno z razvojem nadzorno-regulacijskih ukrepov, večje komplementarnosti mednarodnih institucij, vidnejšim lastništvom OZN, razvojem globalnih družbeno-poslovnih vrednot ter nenazadnje tudi s proučevanjem, študijami in izpostavljanjem omenjene problematike, prispeva k oblikovanju kritične mase akterjev, ki od družbeno-etičnih standardov pri poslovanju na konfliktno nestabilnih območjih ne odstopajo ter kot taki ustvarjajo globalne trende. Tudi ta naloga je en majhen prispevek k temu.

## 9 LITERATURA

1. Addison, Tony, Philippe Le Billon in Mansoob Murshed. 2001. Finance in Conflict and Reconstruction. *Journal of International Development* 13 (7): 951-964.
2. Aglionby, John. 2003. Indonesia Uses UK Hawks in Aceh Offensive. *Guardian* (20. maj).
3. Amnesty International. 2004. The Human Rights Norms for Business: Towards Legal Accountability. London: Amnesty International.
4. Anderson, Mary B. 1999. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – or War*. Boulder: Lynne Rienner.
5. Anderson, Mary B., Doug Fraser in Luc Zandvliet. 2001. *Porgera Joint Venture Gold Mining Operation*. Dostopno prek: <http://www.cdainc.com/publications/cep/fieldvisits/cepVisit01PNG.pdf> (25. oktober 2009).
6. Anderson, Mary B. in Luc Zandvliet. 2008. *How Companies Can Get it Right with Local Communities*. Dostopno prek: [http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/cep20brochure1\\_Pdf.pdf](http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/cep20brochure1_Pdf.pdf) (16. februar 2010).
7. Anderson, Mary B. in Luc Zandvliet. 2009. *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*. Scheffield: Greenleaf Publishing Limited.
8. Bailes, Alyson. J. K. 2007. Introduction: A World of Risk. *SIPRI Yearbook* 1-20.
9. Bajec, Anton, ur. 1994. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Ballentine, Karen in Jake Sherman, ur. 2003. *The Political Economy of Armed Conflict: Beyond Greed and Grievance*. Boulder: Lynne Rienner.
11. Ballentine, Karen in Heiko Nitzschke. 2004. Business and Armed Conflict: An Assessment of Issues and Options. *Die Friedens-Warte: Journal of International Peace and Organization* 79 (1-2): 35-56.
12. Ballentine, Karen in Heiko Nitzschke. 2005. *Introduction*. V *Profiting from Peace: Managing the Resource Dimensions of Civil War*, ur. Karen Ballentine in Heiko Nitzschke, 345-374. London: Lynne Rienner Publishers.
13. Ballentine, Karen. 2005. *Peace Before Profit: The Challenges of Governance*. V *Profiting from Peace: Managing the Resource Dimensions of Civil War*, ur. Karen Ballentine in Heiko Nitzschke, 447-484. London: Lynne Rienner Publishers.

14. Berdal, Mats in David M. Malone. 2000. *Greed and Grievance: Economic Agendas in Civil Wars*. Boulder: Lynne Rienner.
15. Bernska unija. 2009. Dostopno prek: [http://www.berneunion.org.uk/bu\\_profiles.htm](http://www.berneunion.org.uk/bu_profiles.htm) (16. december 2009).
16. Boutilier, Robert. 2009. *Stakeholder Politics: Social Capital, Sustainable Development, and the Corporation*. Scheffield: Greenleaf Publishing Limited.
17. Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper & Row.
18. Boyce, James K. 2002. *Investing in Peace: Aid and Conditionality after Civil Wars*. V Adelphi Paper 351, 25-35. Oxford: Oxford University Press.
19. Business Dictionary. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/definition/business.html> (17. avgust 2010).
20. Buzan, Barry, Ole Weaver in Jaap de Wilde. 1998. *Security: A New Framework for Analysis*. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
21. Capron, Michel. 1997. *The Evaluation of the Corporate Social Responsibility of Social Economy Firms*. Manchester: Manchester School of Management.
22. Carroll, Archie B. 2006. *Business and Society: Ethics & Stakeholder Management*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western
23. Chrisiansen, A. Christer. 2002. *Beyond Petroleum: Can BP Deliver?* Lysaker: Fridtjof Nansen Institute.
24. Collier, Paul in Anke Hoeffler. 2002. *Greed and Grievance in Civil War*. Washington: Svetovna banka.
25. Coulson, Andrew. 2005. A Plague on all your Partnerships: Theory and Practise in Regeneration. *International Journal of Public Sector Management*. 18 (2): 151-163.
26. Crawley, Mike. 2001. A Taxing Time to Rule Somaila. *The Christian Science Monitor*, 13. december. Dostopno prek: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-80753513.html?key=01-42160D517E10146E1609071E052256213F4A374C1820234C3E0E0A60641A617F127119731B7B1D27> (13. februar 2010).
27. Deklaracija o mednarodnih naložbah in multinacionalkah – OECD Declaration on International Investment and Multinational Enterprises. 2000. Dostopno prek: [http://www.oecd.org/document/53/0,3746,en\\_33873108\\_39418575\\_1933109\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/53/0,3746,en_33873108_39418575_1933109_1_1_1_1,00.html) (13. april 2011).

28. Drew, Kristine. 2003. *Analysis of the Working Party on Export Credits and Credit Guarantees Responses to the 2002 Survey of Measures Taken to Combat Bribery in Officially Supported Export Credits*. London: Public Service International Research Unit. Dostopno prek: <http://www.psir.org> (21. december 2009).
29. Dunning John. H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. England: Addison-Wesley.
30. Dunning, John. H. in Sarianna. M. Lundan. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
31. *Džakartska deklaracija – The Jakarta Declaration*. 2000. Dostopno prek: <http://www.eca-watch.org/goals/jakartadec.html> (21. december 2009).
32. ECA-Watch. 2003. *Arms Trade*. Dostopno prek: <http://www.ecawatch.org/problems/arms/index.html> (20. december 2009).
33. Economy of Rwanda. 2009. Dostopno prek: [http://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_Rwanda](http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Rwanda) (13. avgust 2009).
34. Ehrke, Michael. 2003. Von der Raubökonomie zur Rentenökonomie Mafia, Bürokratie und internationales Mandat in Bosnien. Dostopno prek: [http://www.fes.de/ipg/ONLINE2\\_2003/ARTEHRKE.PDF](http://www.fes.de/ipg/ONLINE2_2003/ARTEHRKE.PDF) (14. april 2009).
35. Elegant, Simon. 2003. Murder at the Mine. *Time* (17. februar).
36. *Export Credits Guarantee Department (ECGD)*. 2009. Dostopno prek: <http://www.ecgd.gov.uk> (16. december 2009).
37. Fairbanks, Michael in Michael Brennan. 2004. *Economic Development in Post Conflict Society: A Cluster-Focused Development Plan*. Dostopno prek: [http://www.hhh.umn.edu/centers/slp/clusters\\_entrepreneurship/pdf/fairbanks\\_post\\_conflict\\_society.pdf](http://www.hhh.umn.edu/centers/slp/clusters_entrepreneurship/pdf/fairbanks_post_conflict_society.pdf) (2. februar 2009).
38. Fenney, Patricia in Tom Kenny. 2005. *Conflict Management and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. V *Profiting from Peace: Managing the Resource Dimensions of Civil War*, ur. Karen Ballentine in Heiko Nitzschke, 345-374. London: Lynne Rienner Publishers.
39. Frisch, Dieter. 1999. *Export Credit Insurance and the Fight against International Corruption*, *Transparency International Working Paper no. 26*. Berlin: Transparency International.
40. Ganesan, Arvind in Alex Vines. 2004. *Engine of War: Resources, Greed, and the Predatory State*. Washington D.C.: Human Rights Watch.



41. Garb, Maja. 2009. *Pokonfliktna rekonstrukcija – koncept in primeri dejavnosti Evropske unije, Svetovne banke in CARE*. V Varnost, humanitarnost, obnova in razvoj, ur. Bojan Pipenbaher, 95-113. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.
42. Gary, Ian in Terry L. Karl. 2003. *Bottom of the Barrel: Africa's Oil Boom and the Poor*. Dostopno prek: [http://crs.org/publications/showpdf.cfm?pdf\\_id=183](http://crs.org/publications/showpdf.cfm?pdf_id=183) (12. februar 2010).
43. Gillard, Michael, Melissa Jones, Andy Rowell in John Vidal. 1998. BP in Colombia: A Tale of Death, Pollution, and Deforestation. *Guardian* (15. avgust).
44. Goodhand, Jonatan in David Hulme. 1999. From Wars to Complex Political Emergencies: Understanding Conflict and Peacebuilding in the New World Disorder. *Third World Quarterly* 20 (1): 13-26.
45. Graymore, Daniel in Isabella D. Bunn. 2002. *A World Summit for Business Development? The Need for Corporate Accountability in the World Summit for Sustainable Development Agenda*. London: Christian Aid.
46. *Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions*. 2004. Dostopno prek: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/businesses/public\\_procurement/l22012\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/l22012_en.htm) (31. oktober 2011).
47. *Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. 2001. Dostopno prek: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf) (1. november 2011).
48. Guttal, Shalmani. 2005. The Politics of Post-war/post-Conflict Reconstruction. *Development* 48 (3): 73-81.
49. HIIK. 2009. *Conflict Barometer 2009*. Heidelberg: HIIK – Heidelberg Institute for International Conflict Research. Dostopno prek: [http://hiik.de/en/konfliktbarometer/pdf/ConflictBarometer\\_2009.pdf](http://hiik.de/en/konfliktbarometer/pdf/ConflictBarometer_2009.pdf) (21. julij 2010).
50. Hildyard, Nicholas. 1999. *Snouts in the Trough: Export Credit Agencies, Corporate Welfare, and Policy Incoherence*. Dostopno prek: [www.thecornerhouse.org.uk](http://www.thecornerhouse.org.uk) (18. junij 2009).
51. --- 2005. *Export Credit Agencies and Corporate Conduct in Conflict Zones*. V *Profiting from Peace: Managing the Resource Dimensions of Civil War*, ur. Karen Ballentine in Heiko Nitzschke, 235-262. London: Lynne Rienner Publishers.

52. Howley, James P. in Andrew T. Williams. 2000. *The Rise of Fiduciary Capitalism: How Institutional Investors Can Make Corporate America More Democratic*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
53. Hoyman, Gavin in Corene Crossin. 2005. *Revenue Transparency and the public What You Pay Campaign*. V *Profiting from Peace: Managing the Resource Dimensions of Civil War*, ur. Karen Ballentine in Heiko Nitzschke, 263-285. London: Lynne Rienner Publishers.
54. Humphreys, Macartan. 2002. *Economics and Violent Conflict*. Boston: Harvard University. Dostopno prek: <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-economics-and-violent-conflict.pdf> (10. december 2009).
55. ICARDA. 2002. *Afghanistan and ICARDA*. Dostopno prek: <http://www.icarda.org/Publications/Donors/Afghanistan/Afghanistan.pdf> (17. februar 2010).
56. IHRB. 2011. *From Red to Green Flags: The corporate responsibility to respect human rights in high-risk countries*. IHRB – Institute for Human Rights and Business. Dostopno prek: [http://www.ihrb.org/pdf/from\\_red\\_to\\_green\\_flags/complete\\_report.pdf](http://www.ihrb.org/pdf/from_red_to_green_flags/complete_report.pdf) (14. september 2011).
57. ILO. 1998. *Guidelines for Employment and Skills Training in Conflict-affected Countries*. Ženeva: ILO – International Labour Organization. Dostopno prek: <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/training/publ/pub21.htm> (15. april 2009).
58. International Council on Human Rights Policy (ICHRP). 2002. *Beyond Voluntarism: Human Rights and the Developing International Legal Obligations of Companies*. Ženeva: ICHRP.
59. Kamphius, Bertine. 2005. *Economic Policy for Building Peace*. V *Postconflict Development: Meeting New Challenges*, ur. Gerd Junne in Willemijn Verkoren, 185-210. London: Lynne Rienner Publishers.
60. Köhler, Horst. 2001. *Reforming the International Financial System*. V *Berne Union Yearbook 2001*. London: Bernska unija.
61. Kopač, Erik. 2006. *Ekonomске razmere na pokonfliktnih območjih*. V *Civilne razsežnosti operacij v podporo miru*, ur. Bojan Pipenbaher, 25-44. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo republike Slovenije.

62. --- 2009. Tuje investicije in države v konfliktu. V Varnost, humanitarnost, obnova in razvoj, ur. Bojan Pipenbaher, 75-89. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.
63. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
64. Kumar, Krishna. 1997. The Nature and Focus of International Assistance for Rebuilding War-Torn Societies. V *Rebuilding Societies After Civil War: Critical Roles for International Assistance*, ur. Krishna Kumar. London: Lynne Rienner publishers.
65. Lamperger, Danijel. 2004. *Grozdi – še kako pomembni tudi za mala in srednja podjetja*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=2314> (2. december 2009).
66. Lunde, Leiv in Mark Taylor. 2005. *Regulating Business in Conflict Zones: Challenges and Options*. V *Profiting from Peace: Managing the Resource Dimensions of Civil War*, ur. Karen Ballentine in Heiko Nitzschke, 317-343. London: Lynne Rienner Publishers.
67. MacDonald, Gary in Timoty McLaughlin. 2003. *Extracting Conflict*. V *Business and Human Rights: Dilemmas and Solutions*, ur. Rory Sullivan, 232-242. Sheffield: Greenleaf.
68. Mackinlay, John. 2002. *Co-operating in Conflict Zone*. Dostopno prek: <http://www.nato.int/acad/fellow/99-01/mackinlay.pdf> (9. avgust 2010).
69. Mansley Mark. 2005. *Private Financial Actors and Corporate Responsibility in Conflict Zones*. V *Profiting from Peace: Managing the Resource Dimensions of Civil War*, ur. Karen Ballentine in Heiko Nitzschke, 207-233. London: Lynne Rienner Publishers.
70. Mednarodni denarni sklad. 1993. *Ballance of Payments Manual*. Dostopno prek: <http://www.imf.org/external/np/sta/bop/bopman.pdf> (20. november 2010).
71. Ministrstvo za gospodarstvo RS. 2009. *Deklaracija o mednarodnih naložbah in multinacionalkah*. Dostopno prek: [www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/NKT/Smernice\\_zavvecnacionalne\\_druzbe\\_FINAL-22.5.doc](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/NKT/Smernice_zavvecnacionalne_druzbe_FINAL-22.5.doc) (11. junij 2009).
72. Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije. 2012. *Informacija o delovanju Skupin za obnovo pokrajin (PRT) v Afganistanu*. Ljubljana: interno gradivo.

73. Ministrstvo za zunanje zadeve RS. OECD. Dostopno prek: [http://www.mzz.gov.si/si/zunanja\\_politika/gospodarska\\_diplomacija/oecd/](http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika/gospodarska_diplomacija/oecd/) (11. junij 2009).
74. Montgomery, John D. in Dennis A. Rondinelli. 2004. A Path to Reconstruction: Proverbs of Nation-building. *Harvard International Review* 26 (2): 26-29.
75. Moore, Chris. 1996. *Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
76. NATO. 2005. *MCM-0048-2005*
77. Nelson, Richard C. 2006. *How Should NATO Handle Stabilisation Operations and Reconstruction Efforts?* Dostopno prek: [http://www.acus.org/docs/061021-How\\_Should\\_NATO\\_Handle\\_SR\\_Operatoions.pdf](http://www.acus.org/docs/061021-How_Should_NATO_Handle_SR_Operatoions.pdf) (19. april 2010).
78. OECD. 2000. *Commentary on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Paris. OECD.
79. --- 2001. *2001 Cashflow Report from the Export Credit Group Members*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/pdf/M0003800/M00038847.pdf> (16. december 2009).
80. OZN in Svetovna banka. 2007. *UN/World Bank PCNA Review: In Support of Peacebuilding – Strenghtening the Post Conflict Needs Assessment –*. Dostopno prek: [http://www.undg.org/archive\\_docs/9023-PCNA\\_Review\\_Report\\_In\\_Support\\_of\\_Peacebuilding\\_Strenghtening\\_the\\_PCNA.pdf](http://www.undg.org/archive_docs/9023-PCNA_Review_Report_In_Support_of_Peacebuilding_Strenghtening_the_PCNA.pdf) (19. april 2010).
81. OZN. 2003. *Disclosure of the Impact of Corporations on Society: Current Trends and Issues*. Dostopno prek: [http://www.unctad.org/en/docs/c2isar20\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/c2isar20_en.pdf) (1. november 2011).
82. Pegani, Fabrizio. 2002. *Peer Review, A Tool for Cooperation and Change: An Analysis of the OECD Working Method*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/33/16/1955285.pdf> (19www.oecd.org/dataoecd/33/16/1955285pdf (10. oktober 2009).
83. Podnar, Klement in Urša Golob. 2002. Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma. *Teorija in praksa*. 39 (6): 952-996.
84. Pomello, Paolo. 2011. Predstavitev delovanja PRT Herat. Herat, 6. julij.
85. Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Simon & Schuster Inc.

86. Publish What You Pay. Dostopno prek: [www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org) (16. april 2009).
87. Ramcharran, Harri. 1999. Foreign Direct Investment and Country Risk: Further Empirical Evidence. *Global Economic Review* 28 (3): 49-59.
88. Reno, William. 2000. *Shadow States and the Political Economy of Civil Wars*. V Greed and Grievance: Economic Agendas in Civil War, ur. Mats Berdal in David M. Malone, 43-65. Boulder: Lynne Rienner.
89. Reyes, David in Luc Zandvliet. 2002. *A Look at the Operational Activities of Logging Companies in Cameroon*. Dostopno prek: <http://www.cdainc.com/publications/cep/fieldvisits/cepVisit02Cameroon.pdf> (16. februar 2010).
90. Sethi, D., S. Gusinger, S. Phelan, D. Berg. 2003. Trends in Foreign Direct Investment Flows: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of International Business Studies* 34 (4): 315-326.
91. Sherman, Jake. 2001. *Private Sector Actors in Zones of Conflict: Research Challenges and Policy Responses, Report of the Fafo's PICCR and the International Peace Academy project on Economic Agendas in Civil Wars*. New York: International Peace Academy.
92. --- 2002. *Options for Promoting Corporate Responsibility in Conflict Zones: Perspectives from the Private Sector, Report of the Working Group on the Role of Private Sctor in Armed Conflict*. New York: International Peace Academy.
93. SID banka. 2009a. Dostopno prek: <http://www.sid.si> (18. december 2009).
94. --- 2009b. *Letno poročilo 2008*. Dostopno prek: <http://www.sid.si/resources/files/doc/poslovni-dokumenti/letno-porocilo-2008.pdf> (23. november 2011).
95. --- 2009c. *Protikorupcijska politika SID banke*. Dostopno prek: <http://www.sid.si/zavarovanje-kreditov-in-investicij/posebne-politike/protikorupcijska-politika-SID-banke> (25. december 2009).
96. --- 2009d. *Okoljevarstvena politika SID banke*. Dostopno prek: <http://www.sid.si/zavarovanje-kreditov-in-investicij/posebne-politike/okoljevarstvena-politika-SID-banke> (25. december 2009).
97. --- 2010. *Letno poročilo SID banke in Skupine SID banka 2009*. Dostopno prek: [http://www.sid.si/resources/files/doc/poslovni-dokumenti/LETNO\\_POROILO\\_2010.pdf](http://www.sid.si/resources/files/doc/poslovni-dokumenti/LETNO_POROILO_2010.pdf) (23. november 2011).

- 98.--- 2011. *Letno poročilo SID banke in Skupine SID banka 2010*. Dostopno prek: [http://www.sid.si/resources/files/doc/poslovni-dokumenti/Letno\\_porocilo\\_2009.pdf](http://www.sid.si/resources/files/doc/poslovni-dokumenti/Letno_porocilo_2009.pdf) (23. november 2011).
99. Smillie, Ian. 2005. What Lessons from the Kimberly Process Certification Scheme? V *Profiting from Peace: Managing the Resource Dimensions of Civil War*, ur. Karen Ballentine in Heiko Nitzschke, 47-69. London: Lynne Rienner Publishers.
100. Sparks, Russel. 2002. *Socially Resonsible Investment: A Global Revolution*. London: John Wiley.
101. Strand, Hivard, Lars Wilhelmsen, Nils Petter Gleditsch, Peter Wallensteen, Margareta Sollenberg, Mikael Eriksson, Halvard Buhang in Jan Ketil Rrd. 2004. *Armed Conflict Dataset Codebook*. Dostopno prek: [http://www.prio.no/sptrans/-818603808/codebook\\_v2\\_1.pdf](http://www.prio.no/sptrans/-818603808/codebook_v2_1.pdf) (9. avgust 2010).
102. *The Equator Principles*. 2006. Dostopno prek: [http://www.equator-principles.com/documents/Equator\\_Principles.pdf](http://www.equator-principles.com/documents/Equator_Principles.pdf) (10. december 2009).
103. Transparency International. 2003. *Global Corruption Report 2003*. Berlin: Transparency International.
104. Udovič, Boštjan. 2009. *Ekonomska varnost in ekonomska diplomacija: Primer tujih neposrednih investicij Nove Ljubljanske banke na trgih Zahodnega Balkana*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
105. *UN Global Compact*. Dostopno prek: <http://www.ungc-slovenia.si/slo/o/> (7. december 2009).
106. Wallensteen, Peter in Sollenberg Margareta. 1998. Armed Conflict and Regional Conflict Complexes. *Journal of Peace Research* 35 (5).
107. Watts, Phill in Lord Holme. 1999. *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Ženeva: World Business Council for Sustainable Development.
108. Winer, Jonathan M. in Trifin J. Roule. 2003. Follow the Money: *The Finance of Illicite Resource Extraction*. V *Natural Resources and Violent Conflict: Options and Actions*, ur. Ian Bannon in Paul Collier, 186-189. Washongton D.C.: World Bank.
109. Winer, Jonathan. 2002. *Illicit Finance and Global Conflict*. Oslo: Fafo Institute.
110. Woodhouse, Tom, Hugh Miall in Oliver Ramsbotham. 1999. *Contemporary Conflict Resolution*. London: Routledge.

111. World Investment Report. 2008. *Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*. Ženeva: UNCTAD.
112. Zandvliet, Luc. 2005. *Assessing Company Behaviour in Conflict Environments: A Field Perspective*. V *Profiting from Peace: Managing the Resource Dimensions of Civil War*, ur. Karen Ballentine in Heiko Nitzschke, 185-206. London: Lynne Rienner Publishers.
113. --- 2008. *Guide to Successful Sustainable Social Investment for the Oil and Gas Industry*. Dostopno prek: [http://www.ipieca.org/publications/publications\\_summary.php?id=83](http://www.ipieca.org/publications/publications_summary.php?id=83) (6. april 2010).
114. Zupančič, Jernej. 2005. Geografski vidiki kriznih območij. *Geografski obzornik*. 52 (3): 4-10.

## **PRILOGA A: Kako identificirati in odpraviti vzroke napačne poslovne politike?**

### **1. korak: Identifikacija negativnih vplivov poslovanja podjetja**

*Konflikt med lokalnimi prebivalci in prišleki, ki jih je podjetje zaposlilo na delovna mesta, ki bi jih po prepričanju lokalnih prebivalcev lahko zasedli tudi sami.*

### **2. korak: Identifikacija vzrokov negativnih vplivov in poslovne politike in prakse, na katero se nanašajo**

*Občutek lokalne skupnosti, da podjetje ravna nepošteno. Ker selekcijski kriterij za zaposlitev temelji le na izobrazbi, podjetje daje prednost prišlekom z višjo izobrazbo. Lokalno prebivalstvo meni, da bi kot gostitelji podjetja morali imeti pri zaposlovanju prednost, kot neke vrste nadomestilo za poslovanje podjetja v njihovem okolju.*

### **3. korak: Identifikacija domnev, ki so vodile do takšne poslovne politike in prakse**

*Domneva, da je podjetje na (po)konfliktnem območju lahko posluje nevtralnno, in sicer tako, da zaposluje striktno na podlagi kriterijev izobrazbe.*

### **4. korak: Sprememba domneve**

*Predvidevanje, da ima lokalno prebivalstvo svojevrstno definicijo poštenosti in svojevrstno definicijo lokalnosti, zato zaposlovanje zgolj na podlagi izobrazbe ni nevtralen pristop.*

### **5. korak: Prilagoditev poslovne politike in prakse na podlagi spremenjene domneve**

*Raziskati, kaj lokalno prebivalstvo dojema pod izrazom »lokalno« in določiti kriterije zaposlovanja tako, da zadovoljujejo interese lokalnega prebivalstva, kot tudi potrebe podjetja po kvalificiranih delavcih. Ena od možnosti za blaženje napetosti med lokalnimi prebivalci in prišleki je vzpostavitev transparentnih zaposlitvenih kriterijev s klavzulo, da imajo lokalni prebivalci, ki zaposlitvene kriterije dosegajo, prednost pred drugimi kandidati.*

### **6. korak: Evalvacija prilagojene poslovne politike in prakse**

*Boljši odnosi med zaposlenimi lokalnimi prebivalci in prišleki. V primeru, da negativni učinki poslovne prakse niso odpravljeni, se je potrebno vrniti k prvemu koraku in ugotoviti, katere druge poslovne prakse ali domneve so lahko izvor problema.*



## **PRILOGA B: Kako ocenjevati poslovne odločitve z vidika prispevanja h konfliktom (K) oziroma stabilnosti (S)?**

### **1. Ali podjetje nagrajuje konstruktivna ali destruktivna (ne nujno nasilna) vedenja?**

- Ali bolj miroljubne skupnosti prejmejo več ugodnosti (S) kot težavne (K)?
- Se podjetje hitreje odziva na pisne pritožbe (S) ali grožnje in stavke (K)?
- Ali predstavniki podjetja obiskujejo predstavnike lokalne skupnosti redno in neformalno (S) ali samo takrat, ko je potrebno (K)?

### **2. Ali podjetje v očeh interesnih skupin posluje spoštljivo ali nespoštljivo?**

- Ali si podjetje prizadeva izpolniti vse dane obljube (S) ali ne (K)?
- Ali so interesne skupine seznanjene z dolgoročnimi cilji podjetij (S) ali imajo občutek, da imajo podjetja kratkoročen interes, ki temelji na konfliktih (K)?
- Ali so skupnosti vključene v sprejemanje odločitev, ki vplivajo na njihovo vsakdanje življenje (S) ali ne (K)?
- Ali podjetje pritožbe, stavke in demonstracije rešuje z dialogom (S) ali z varnostnimi ukrepi (K)?
- Ali je poslovna politika in praksa podjetij transparentna (S) ali ne (K)?

### **3. Ali poslovanje podjetja dviguje ali niža stopnjo varnosti in kvalitete življenja lokalnih prebivalcev?**

- Ekonomsko: pozitiven (S) ali negativen (K) vpliv na vsakdanje življenje lokalnih prebivalcev?
- Politično: povečan (S) ali zmanjšan (K) vpliv na politično vodstvo?
- Okoljsko: zmanjšano (S) ali povečano (K) onesnaževanje? Povečana (S) ali zmanjšana (K) razpoložljivost omejenih virov?
- Fizično: povečana varnost (S) ali kriminaliteta (K)?
- Socialno, kulturno, psihološko: povečana (S) ali zmanjšana (K) zmožnost sprejemanja novih norm in vrednot s strani lokalnih prebivalcev?

### **4. Ali poslovanje podjetja prispeva k povezovanju ali delitvi različnih lokalnih skupin?**

- So ugodnosti lokalnim prebivalcem distribuirane na vključujoč in povezovalen način (S) ali izključujoč in razdeljevalen način (K)?

- Je zaposlitvena politika poštena (S) ali favorizira posamezne skupine (K)?
  - Ali predstavniki lokalnih skupnosti, s katerimi komunicira podjetje, uživajo podporo ljudi (S) ali ne (K)?
  - Ali vsi lastniki zemljišč prejemajo enaka nadomestila (S) ali glasnejši in vplivnejši prejemajo višje (K)?
- 5. Ali poslovanje podjetja krepi ali slabi zmožnost pristojnih oblasti, da zagotavljajo javne storitve?**
- Ali podjetje učinkovito lobira za zagotovitev ustreznih javnih storitev (S) ali samo zagotavlja storitve, ki bi jih morala zagotavljati vlada (K)?
- 6. Ali poslovanje podjetja krepi ali slabi zmožnost pristojnih oblasti, da izvajajo nasilje?**
- Ali vladne oziroma lokalne oblasti uporabljajo davke od poslovanja podjetja za civilne namene (S) ali vojaške (K)?
  - Ali se podjetje izogiba možnostim, da bi s poslovanjem nudilo (materialno) podporo kateri izmed sprtih strani v konfliktu (S) ali ne (K)?

## PRILOGA C: Primerjava napačnega in pravilnega pristopa podjetij na področju konzultacij in pogajanj z lokalnimi skupnostmi

NAPAČNO	PRAVILNO
Pogovori z lok. skupnostjo v kriznih razmerah, ob demonstracijah (reaktivno)	Redni pogovori s ciljem preprečevanja kriznih situacij (proaktivno)
Podjetje in lok. skupnost imata nasprotujoče si interese in cilje	Podjetje in lok. skupnost se osredotočata na identifikacijo in doseganje skupnih interesov in ciljev
Osredotočanje na kratkoročne in materialne potrebe lok. skupnosti, kot so delovna mesta, podjetne pogodbe, infrastrukturni projekti, donacije...	Zasledovanje dolgoročnih razvojnih ciljev, predvsem s krepitevijo zmožnosti in zmogljivosti lokalne skupnosti
Lok. skupnost ne zaupa dolgoročnim zavezam podjetja in zahteva takojšnja in maksimalna nadomestila	Vzajemno prizadevanje podjetja in lok. skupnosti za uresničevanje optimalnih nadomestil
Sodelovanje z lok. skupnostjo samo v okviru formalnih pogajanj	Komunikacija preko neformalnih srečanj in posvetovanj
Omejena delitev informacij iz strahu pred njihovo zlorabo s strani lokalne skupnosti	Delitev informacij z zavedanjem, da je treba s partnerjem (lok. skupnostjo) tesno sodelovati
Osredotočanje na poslovni proizvod	Osredotočanje na poslovni proces
Poslovna politika se kreira na podlagi razpoložljivih sredstev (»Kaj se lahko stori z razpoložljivimi sredstvi?«)	Poslovno politiko kreirajo potrebe (»Kakšna sredstva so potrebna za realizacijo identificiranih projektov?«)

Vir: Anderson in Zandvliet 2009, 130.

**PRILOGA Č: Vprašalnik za slovenske civilne funkcionalne strokovnjake v Afganistanu glede pomena načina poslovanja Skupin za obnovo pokrajin (PRT)**

**12.) Ali menite, da lahko način poslovanja PRT (obnašanje zaposlenih, odnosi z lokalnimi skupnostmi in oblastmi, način izvajanja projektov) negativno vpliva na lokalno ali širšo konfliktno dinamiko v Afganistanu?**

1. DA      2. NE

Zakaj? Lahko vaše mnenje pojasnite s kakšnim primerom?

---

---

---

---

**13.) Kaj je po vašem mnenju z vidika pozitivnega vpliva na preprečevanje konfliktov bolj pomembno pri poslovanju PRT; način poslovanja v odnosu do lokalnih skupnosti ali produkt poslovanja v smislu izvedbe razvojnih projektov za lokalne skupnosti (LS)?**

1. način poslovanja      2. produkt poslovanja      3. oboje enako

Zakaj tako menite?

---

---

---

---

Čemu je poslovanje PRT namenjalo večji poudarek: poslovnemu produktu ali poslovnemu procesu?

**14.) V kolikšni meri menite, da način poslovanja PRT vpliva na:**

**- uspešnost oz. učinkovitost izvedbe razvojnih projektov?**

1.	2.	3.	4.	5.
nič ne vpliva	malo vpliva	srednje vpliva	močno vpliva	zelo močno vpliva

**- vrednost izvedenih razvojnih projektov v smislu preprečevanja konfliktov?**

1.	2.	3.	4.	5.
nič ne vpliva	malo vpliva	srednje vpliva	močno vpliva	zelo močno vpliva

**15.) Kako PRT v poslovanje vključuje lokalne skupnosti?**

---

---

---

---

**Podvprašanja:**

- komunikacija z LS poteka večinoma ob kriznih razmerah ali redno?
- večinoma uradni pogovori ali poudarek na neuradnih srečanjih (posvetih)?
- večina sestankov v prostorih PRT ali prostorih LS?
- izvajanje projektov večinoma v lastni režiji ali v partnerstvu z LS?
- reklamiranje (logotipi) izvajalcev PRT ali izpostavljanje vloge LS?
- poudarek na izvajanju infrastrukturnih projektov ali projektov usposabljanja, svetovanja in prenosa znanja?
- planiranje projektov poteka na podlagi razpoložljivih sredstev ali na podlagi potreb LS?
- poudarek na kratkoročnih in materialnih potrebah LS ali trajnostnih razvojnih ciljih LS?

**16.) Kako poslovanje PRT prispeva k povezovanju različnih lokalnih skupin?**

---

---

---

---

**17.) Kako je zagotovljena enakovredna obravnava različnih lokalnih skupin?**

---

---

---

---

**18.) V kolikšni meri menite, da elementi družbene odgovornosti prispevajo k učinkovitosti poslovanja PRT na področju:**

**- preprečevanja konfliktov?**

1.	2.	3.	4.	5.
nič	deloma	srednje	veliko	v celoti

**- izgradnje ekonomsko stabilnega okolja?**

1.	2.	3.	4.	5.
nič	deloma	srednje	veliko	v celoti

**19.) Kateri so po vašem mnenju elementi družbene odgovornosti, ki so najpomembnejši z vidika poslovanja PRT?**

---

---

---

---

**20.) Kakšni morajo biti odnosi z lokalnimi skupnostmi za učinkovito poslovanje PRT?**

---

---

---

---

**21.)Koliko po vašem mnenju na učinkovitost poslovanja PRT vplivajo odnosi z lokalnimi skupnostmi, ki temeljijo na spoštljivosti, pravičnosti, odgovornosti in transparentnosti?**

1.	2.	3.	4.	5.
nič	deloma	srednje	veliko	v največji meri

**22.)Kako bi številčno po prioritetah razvrstili spodaj navedena načela poslovanja PRT glede na njihov odločujoč vpliv na učinkovitost razvojnih projektov ter posledično preprečevanje potencialnih konfliktov?**

načelo	načelo	načelo	načelo
spoštljivosti	pravičnosti	odgovornosti	transparentnosti