

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alja Klanšek

**Vključevanje družbene odgovornosti v strategije
legitimnosti podjetja Lafarge cement d.o.o.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alja Klanšek

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

**Vključevanje družbene odgovornosti v strategije
legitimnosti podjetja Lafarge cement d.o.o.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvala

Rada bi se zahvalila staršem za vse spodbudne besede, podporo in potrpežljivost.

Hvala sestri Ajdi za lekturo in koristne nasvete.

Hvala Luki za moralno podporo, spodbudo in razumevanje.

In hvala mentorici prof. dr. Urši Golob Podnar, za vso strokovno pomoč, usmerjanje in prijaznost pri pisanju magistrske naloge.

Res iskrena hvala vsem!

Vključevanje družbene odgovornosti v strategije legitimnosti podjetja Lafarge cement d.o.o.

Podjetje Lafarge cement deluje pod nenehnim pritiskom dokazovanja svojega legitimnega obstoja in udeleževanja družbene odgovornosti. Mediji in lokalna skupnost sta samo dva izmed številnih deležnikov omenjenega podjetja, katerim mora neprestano poročati o svojem družbeno odgovornem delovanju. Zato pričujoče delo govori o strategijah vzpostavljanja in ohranjanja legitimnosti v podjetju Lafarge cement d.o.o. ter umeščanju družbene odgovornosti v njih. Podjetje uporablja več strategij legitimnosti, med njimi izomorfično prilagoditev, moralno argumentiranje, informiranje interesnih skupin o dejanskih namenih izboljšanja aktivnosti podjetja, preusmeritev pozornosti od nelegitimnih k legitimnim aktivnostim in prilagoditev že obstoječim zahtevam/pričakovanjem javnosti iz okolja podjetja. V te strategije Lafarge cement umešča različne dejavnosti, ki sporočajo družbeno odgovornost podjetja. Organizirajo na primer dneve odprtih vrat, izdajajo interni in lokalni časopis, kjer komunicirajo deležnikom o svojih aktivnostih predvsem na področju lokalnega okolja, vključujejo lokalno skupnost v številne lokalne projekte (npr. zasaditev dreves, rehabilitacija kamnoloma) in tako naprej. Podjetje Lafarge cement je torej še vedno v stanju vzpostavljanja legitimnosti in ne ohranjanja.

KLJUČNE BESEDE: družbena odgovornost, organizacijska legitimnost, lokalna skupnost, strategije legitimnosti, cementarna Lafarge cement d.o.o..

Integration of corporate social responsibility into legitimacy strategies of Lafarge Cement Ltd.

Lafarge cement works under constant pressure of proving their legitimate existence and involvement of social responsibility. The media and the local community are just two of the many stakeholders of the entity, to which must constantly report on their socially responsible activities. Therefore, this paper talks about strategies for establishing and maintaining legitimacy in the Lafarge Cement Ltd. and placement of corporate social responsibility in them. The company uses several legitimacy strategies among izomorfic adjustment, moral reasoning, informing stakeholders about the real intentions of improving the activity of the company, diverting attention from illegitimate to legitimate activities and the adaptation of existing requirements/expectations of the public in the environment of the company. In this strategies, Lafarge cement places the various activities that communicate the social responsibility of the company. For example, they organise days of open doors, they issue internal and the local newspaper, where they communicate with stakeholders about their activities mainly in the local environment, they are also involving local community in a number of local projects (e.g. tree planting, rehabilitation of the quarry) etc. Lafarge Cement is therefore still in a state of establishing legitimacy and not its conservation.

KEY WORDS: social responsibility, organizational legitimacy, local community, legitamicy strategies, cement factory Lafarge cement d.o.o..

KAZALO:

1 UVOD	7
2 DRUŽBENA ODGOVORNOST	10
2.1 Koncept družbene odgovornosti.....	10
2.2 Družbena odgovornost in teorija deležnikov	15
2.3 Družbena odgovornost in neoinstitucionalizem.....	19
2.4 Družbena odgovornost in teorija legitimnosti.....	21
3 ORGANIZACIJSKA LEGITIMNOST.....	23
3.1 Koncept organizacijske legitimnosti	23
3.2 Vrste organizacijske legitimnosti	24
3.2.1 Pragmatična legitimnost.....	24
3.2.2 Moralna legitimnost	25
3.2.3 Kognitivna legitimnost.....	26
3.3 Pristopi k pridobitvi organizacijske legitimnosti	27
3.3.1 Strateški pristop.....	28
3.3.2 Institucionalni pristop.....	28
4 ODNOSI ORGANIZACIJE Z LOKALNO SKUPNOSTJO.....	30
4.1 Definiranje lokalne skupnosti.....	30
4.2 Opredelitev odnosov organizacije z lokalno skupnostjo.....	31
4.2.1 Namen in dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo	32
4.2.2 Soodvisnost organizacije in lokalne skupnosti.....	33
4.3 Komuniciranje z lokalnimi skupnostmi	34
4.3.1 Odnosi z mediji	35
5 DOP IN ORGANIZACIJSKA LEGITIMNOST V LOKALNI SKUPNOSTI.....	37
5.1 Povezava družbene odgovornosti in organizacijske legitimnosti	37
5.2 Družbena odgovornost podjetja in lokalna skupnost	39
5.2.1 Vpliv organizacije na družbeno (lokalno) okolje.....	40
5.3 Organizacijska legitimnost in lokalna skupnost.....	41
5.3.1 Strategije organizacijske legitimnosti v lokalni skupnosti.....	42
6 ŠTUDIJA PRIMERA: Vključevanje družbene odgovornosti v strategije legitimnosti podjetja Lafarge cement d.o.o.	50
6.1 Metodologija in zbiranje podatkov	51

6.2 Zgodovina podjetja.....	53
6.3 Predstavitev podjetja	56
6.4 Organizacijska legitimnost in družbena odgovornost podjetja Lafarge cement d.o.o.	57
6.4.1 Strategije vzpostavljanja in ohranjanja legitimnosti	58
6.4.2 Družbena odgovornost podjetja v okviru legitimnosti.....	65
6.4.2.1 <i>Interna javnost – zaposleni</i>	67
6.4.2.2 <i>Eksterna javnost – lokalna skupnost</i>	69
6.4.2.3 <i>Poslovanje</i>	72
6.5 Diskusija in omejitve raziskovanja	75
7 SKLEP.....	78
8 LITERATURA.....	80
PRILOGE	87
Priloga A: <i>Intervju z g. Andrejem Sopotnikom, predstavnikom odnosov z javnostmi v podjetju Lafarge cement d.o.o. (maj 2011).</i>	87
Priloga B: <i>Intervju z g. Andrejem Sopotnikom, predstavnikom odnosov z javnostmi v podjetju Lafarge cement d.o.o. (maj 2013).</i>	94
Priloga C: <i>Letno poročilo 2011</i>	105
Priloga Č: <i>Letno poročilo 2012</i>	113
Priloga D: <i>Slikovni material podjetja Lafarge cement d.o.o.</i>	123

1 UVOD

Dandanes je veliko govora o družbeni odgovornosti, njenemu pomenu, izvajanju in koristnosti tako za podjetnike kot za njihove potrošnike. Slednji se pri izbiri produkta, oziroma izdelka ne ozirajo več samo na ceno in kvaliteto, temveč tudi na način izdelave, vpliv le-te na okolje, na ugled podjetja ter na njegovo legitimnost. Zato morajo današnja, moderna podjetja, željna uspeha, slej ko prej vzpostaviti, udejaniti in ohranjati koncept legitimnosti, skozi katerega izražajo svojo družbeno odgovornost. Le na ta način si bo moderno podjetje zagotovilo dolgoročen uspeh.

V magistrskem delu se bom podrobneje dotaknila pomena koncepta družbene odgovornosti podjetij (*v nadaljevanju DOP*) glede na teorijo legitimnosti, neoinstitucionalizem ter teorijo deležnikov. Prva trdi, da legitimnost podjetju predstavlja obstoj, saj naj bi bila podjetje in družba soodvisna v svojem delovanju. Posledično morajo podjetja neprestano delovati v skladu z normami in obveznostmi do družbe, v zameno pa naj bi družba omogočila oziroma odobrvala njihovo delovanje (Suchman 1995). Na organizacijski legitimnosti pa temelji neoinstitucionalizem. Če namreč deležniki organizacije ne verjamejo v legitimno poslovanje organizacije, lahko pride do krize legitimnosti. Legitimnost je namreč zgrajena na organizacijskem prilagajanju družbenim pravilom in pričakovanjem deležnikov. Morebitna kriza tako predstavlja grožnjo organizacijski legitimnosti. Neoinstitucionalistični vidik torej trdi, da se organizacije v tem primeru trudijo krizo omiliti, oziroma jo predstaviti kot neveljavno, s čimer posledično, če so pri tem uspešne, dosežejo ponovno vzpostavitev legitimnosti (DiMaggio in Powell v Coombs in Holladay 1996).

In ravno s tem problemom se je že večkrat v zgodovini svojega delovanja moralo soočiti podjetje Lafarge cement d.o.o., ki bo študija primera mojega magistrskega dela. Podjetje je bilo nemalokrat, predvsem s strani lokalnih neprofitnih organizacij, javno obtoženo družbeno neodgovornega delovanja in grobega ravnanja z okoljem ter posledično z vplivom le-tega na lokalno prebivalstvo, ki je te obtožbe vzelo zelo resno in osebno. Razširilo se je sprva tiho prepričanje, da Lafarge cement zastreprlja zasavsko prebivalstvo, kar bi bilo treba nemudoma zaustaviti. Vodstvo in zaposleni so bili tako postavljeni pred dejstvo: ali bodo klonili ali pa bodo prikazali in dokazali, da niso zastreprljevalci in da delujejo skladno z zakonodajo ter z vrednotami družbenega okolja, v katerem so. Odločili so se seveda za drugo možnost. Torej

se pojavi moje prvo raziskovalno vprašanje, in sicer: *S kakšnimi strategijami podjetje Lafarge cement d.o.o. v lokalni skupnosti vzpostavlja in ohranja legitimnost?* Ali se prilagaja okolju, v katerem deluje, ga morda poskuša strukturno spremeniti in ustvariti nova, sebi bolj primerna legitimizacijska prepričanja, ali pa celo izbira med različnimi okolji, z upanjem, da bo našlo javnost, ki bo v celoti podpirala njegovo delovanje? Ta odgovor bom iskala v svojem magistrskem delu.

Vzpostavljanje in ohranjanje legitimnosti je dolgotrajen proces, ki zahteva neprestano dokazovanje, da določena organizacija deluje skladno z normami in vrednotami, ki si jih je delno zastavila sama, delno pa njeni deležniki, kar pomeni, da posledično le-ti pričakujejo, da jih bo upoštevala. In prav lokalno prebivalstvo je najbolj zahteven deležnik organizacije, saj se v primeru takšnega podjetja kot je Lafarge cement, katerega delovanje ima direkten vpliv na lokalno prebivalstvo, predvsem kar se tiče zdravstvenega vidika, najbolj odpira vprašanje o ustreznosti in nujnosti delovanja podjetja. Če ljudje začutijo, da je njihova dobrobit ogrožena, povrh vsega pa ravno to številne organizacije in mediji poročajo, potem se zažene moralna panika, ki ljudi zlahka vznemiri.

Zgodovina prikazovanja podjetja Lafarge cementa kot družbeno neodgovornega podjetja ni kratka. Vsak dan se morajo truditi prepričati ljudi, da delujejo legitimno in družbeno odgovorno. Kako to počnejo? Tudi na to vprašanje bom skušala odgovoriti v mojem magistrskem delu, glasi pa se: *Na kakšne načine podjetje v strategijah za ohranjanje legitimnosti »uporablja« družbeno odgovornost?* Tu ne gre zanemariti dejstva, da odnosi z lokalnimi skupnostmi sovpadajo z družbeno odgovornostjo podjetja, aktivnosti na tem področju pa lahko prispevajo k vzajemnemu zagotavljanju ugodnosti in povečevanju konkurenčnih prednosti ter ugledu organizacije. Od same organizacije je odvisno kako in v kolikšni meri si bo prizadevala za družbeno, gospodarsko in kulturno zdravo okolje in tako vsaj delno pripomogla izboljšati vitalnost okolja, v katerem deluje (Drapal in drugi 2004, 45).

Cilj mojega magistrskega dela je ugotoviti na kakšne načine organizacija Lafarge cement d.o.o. vzpostavlja legitimnost, oziroma ohranja in kako v to umešča družbeno odgovorno delovanje. Na podlagi študije primera želim ugotoviti ali je legitimnost koncept, po katerem naj bi se moderno podjetje, v tem primeru Lafarge cement d.o.o., ravnalo pri izvajanju in udejanjanju družbene odgovornosti.

Organizacijska legitimnost je cenjen, a hkrati problematičen koncept. Menedžerji poskušajo legitimizirati sredstva in dejavnosti organizacije skozi paleto vsebinskih in simbolnih praks. Intenzivnost in mešanica teh praks se razlikujejo glede na to, ali želi oziroma poskuša uprava legitimnost organizacije povečati, ohraniti ali braniti. Ashforth in Gibbs (1990, 91) menita, da je legitimnost najtežje povečati in ohraniti. Zato se rado zgodi, da organizacije preprosto preveč protestirajo in tako posledično dosežejo ravno nasprotno od zastavljenega in želenega.

Struktura pričujočega dela je sledeča: po uvodnem delu se bomo srečali z poglavjem o družbeni odgovornosti podjetij (v nadaljevanju DOP), ki bo obravnavalo celoten koncept DOP in njegovo povezavo s teorijo deležnikov in neoinstitucionalizmom ter na kratko s teorijo legitimnosti. V naslednjem poglavju bom predstavila koncept organizacijske legitimnosti (v nadaljevanju OL), njegove oblike (pragmatična, moralna in kognitivna legitimnost) in pristope k OL (strateški in institucionalni pristop).

Sledilo bo poglavje o odnosih z lokalno skupnostjo, kot načinom vzpostavljanja legitimnosti podjetja. Korak za korakom bom predstavila najprej sam koncept lokalne skupnosti, ki se bo prelevil v soodvisnost le-te in organizacije ter v njeno komuniciranje z skupnostjo. Na koncu poglavja pa bom odnose z lokalno skupnostjo povezala s temeljnima konceptoma moje naloge, in sicer z družbeno odgovornostjo podjetja in z organizacijsko legitimnostjo, kar pa se bo nadaljevalo v naslednjem poglavju prvega reda.

Nazadnje pa se bomo srečali s praktičnim delom mojega magistrskega dela, študijo primera, kjer bom najprej predstavila uporabljeno metodologijo, s katero sem zbirala podatke, nato pa začela s predstavitvijo podjetja Lafarge cement d.o.o.. Sledila bo navezava na teoretične koncepte, omenjene v teoretičnem delu, in sicer na organizacijsko legitimnost in njene strategije ter družbeno odgovornost in vključevanje le-te v strategije legitimnosti, v primeru podjetja Lafarge cement. V tem sklopu se bom dotaknila medijskih objav podjetja Lafarge cement, ki so jih objavili na njihovi spletni strani in v internem ter lokalnem časopisu. Sledila bo diskusija rezultatov, do katerih bom prišla skozi raziskovanje različnih virov in predlogi za nadaljnja raziskovanja. Na koncu bom podala še sklep celotnega magistrskega dela, s katerim bom zajela delo kot celoto.

2 DRUŽBENA ODGOVORNOST

2.1 Koncept družbene odgovornosti

Skozi razvoj koncepta družbene odgovornosti, se je pojavilo ogromno različnih definicij in nesoglasij, ki so skušale predstaviti pomen, bistvo in dejavnike družbene odgovornosti. Poglejmo si, do kam segajo začetki družbene odgovornosti. Začetki koncepta družbene odgovornosti segajo vse do petdesetih let 20. stoletja, ko ga je uporabil ameriški teoretik Bowen, medtem ko je postavil ključno vprašanje: katere obveznosti do družbe lahko pričakujemo od vodstva podjetij? V tem pogledu je nadalje definiral družbeno odgovornost podjetij kot njihovo družbeno obveznost, da »postavljajo in sledijo tistim ciljem, sprejemajo tiste odločitve in izvajajo tiste aktivnosti, ki so skladne s pričakovanji in vrednotami družbe« (Bowen v Ferrell in Maignan 2004, 4).

Med najbolj znanimi začetniki definiranja družbene odgovornosti je zagotovo klasični teoretik Milton Friedman, najbolj znan po svoji Friedmanovi zablodi, ki je trdil, da ekonomski subjekti ne morejo posedovati družbene odgovornosti, temveč jo lahko samo ljudje. Organizacije so po njegovem mnenju umetni subjekti, z umetnimi dolžnostmi in odgovornostmi, ki lahko družbeno odgovornost izražajo samo skozi ekonomski motiv, in sicer z maksimiranjem dobička delničarjev podjetja, do katerega naj bi prišli legitimno v prosti konkurenci (Friedman 1970).

Goodpaster in Matthews (v Golob 2004, 878) se le delno strinjata s Friedmanom, saj menita, da je podjetje sicer res nezmožno delovati kot človek, vendar pa je moralne odgovornosti posameznika mogoče »projecirati na podjetje kot agenta v družbi«. Kar pomeni, da je podjetje za svoja dejanja lahko moralno odgovorno, saj ima razloge za svoje delovanje.

Moralno odgovornost pa zagovarja tudi teorija legitimnosti, ki je zasnovana na teoriji deležnikov. Ta pravi, da lahko organizacija oziroma podjetje obstaja le, če ga družba, v kateri deluje, priznava kot institucijo, ki deluje v skladu z družbenimi normami in vrednotami (Gray in drugi 1996). Podrobnosti o teoriji deležnikov sledijo v nadaljevanju.

Mnogi so torej nasprotovali Friedmanu in kaj kmalu njegovo teorijo nadgradili, nekateri celo zavrgli. Eden izmed njih je Bowie (1991, 56), ki je začetnik neoklasičnega pogleda na družbeno odgovornost. Ta trdi, da naj bi imelo podjetje dvojni cilj pri svojem delovanju in izvajanju družbene odgovornosti, in sicer ustvarjanje dobička ter hkrati spoštovanje moralnih zakonitosti in individualnih pravic vseh v okolju, v katerem deluje.

»Dobiček sicer je potreben za obstoj podjetja, tako kot je hrana potrebna za življenje, vendar pa dobiček ni osnovni cilj podjetja, tako kot tudi hrana ni edini smisel življenja« meni Levitt (v McAlister in drugi 2005, 36). Počasi se je torej začelo razvijati in sprejemati mišljenje, da je ekonomski motiv oziroma interes le eden izmed sestavnih delov družbene odgovornosti podjetij, ki postavi temelje nadaljnjemu dolgoročnemu razvoju podjetja. Ta naj bi s svojim delovanjem na družbo vplivalo pozitivno in odpravilo negativne učinke ter posledice.

Takšno mišljenje je postavilo nove smernice v definiranju družbene odgovornosti podjetij, v katere so se usmerili modernejši avtorji. Ti so skušali definirati pojem družbene odgovornosti, širše kot njihovi predhodniki, z različnih vidikov. Pa vendar še vedno velja da: »Enovite definicije družbene odgovornosti podjetja ni«, kot pravi Golobova (2006, 209). Vprašanje, če bo kdaj obstajala, saj je to izjemno široko zasnovan koncept, ki se ga lahko obravnava in uporablja za različna področja in namene.

Seveda pa tako kot v vsaki teoriji, tudi pri družbeni odgovornosti obstajajo avtorji, ki so najpogosteje citirani. Eden izmed njih je zagotovo Carroll in njegov tridimenzionalni konceptualni model družbene odgovornosti, ki zajema ekonomsko, zakonsko in etično odgovornost, nadgrajen pa je s tako imenovano neomejeno odgovornostjo, kamor Carroll prišteva vse filantropične aktivnosti (odgovornosti) podjetja (v Golob 2004, 875).

Do zelo podobnih ugotovitev kot Carroll (1979) je prišel tudi Sethi (1979), razlika med njegovim in omenjenim Carrollovim pogledom je po mnenju Golobove le v poudarku:

Če Carrollova osnovna opredelitev družbene odgovornosti, ki izhaja iz njegovega tridimenzionalnega modela, da družbena odgovornost zajema ekonomska, zakonska etična in filantropična pričakovanja družbe v določenem času, bolj poudarja vrste odgovornosti oziroma pričakovanj, je Sethijev poudarek na skladnosti med pričakovanji in dejanskim obnašanjem podjetij. V njegovi opredelitvi se skriva ideja, da družbena odgovornost pomeni »načrtno izoblikovati vedenje podjetja do te mere,

da bo skladno s trenutno prevladujočimi družbenimi normami, vrednotami in pričakovanji o njegovem delovanju«. Potreba po družbeni odgovornosti izvira primarno iz družbenih pričakovanj, podjetje pa mora težiti k zmanjševanju razkoraka med pričakovanji in lastnim ravnanjem, sicer tvega izgubo legitimnosti. (Golob 2004, 875–876)

Od podjetja oziroma organizacije se torej pričakuje, da ekonomsko uspešno posluje, pri tem upošteva in ne prekrši zakona in etike, hkrati pa izvaja svojo filantropsko obveznost do družbe. Šele ko bodo vse te družbene obveznosti vsaj minimalno izpolnjene, se bo podjetje začelo razvijati v družbeno odgovorno in zaupanja vredno podjetje. Takšno podjetje bi se moralo skladati s prevladujočimi družbenimi normami, ki jih gojijo njegovi deležniki. To je seveda dvosmeren proces, ki zahteva veliko truda, da pride do optimalnega ravnovesja (Bartlett in Golob v Podnar in Jančič 2006).

Družbena odgovornost podjetja je nedvomno večplasten koncept, ki zajema številne pojme, med njimi družbeno filantropijo, družbeno delovanje in razumevanje, vključevanje skupnosti, podjetje kot dober globalni državljan itd. Načela in predpostavke družbene odgovornosti podjetij se močno povezujejo in dopolnjujejo z idejo trajnostnega razvoja, ki skozi ekonomski, okoljski in družbeni razvoj upravlja in nadzoruje tveganja, ki se porajajo iz dneva v dan in s tem zagotavlja dolgoročno vrednost vsem deležnikom določenega podjetja. Z trajnostnim razvojem naj bi se zadovoljevale potrebe današnjih generacij, brez ogrožanja potreb prihodnjih generacij (Brundtland 1987, 43). Bilo naj bi ravno nasprotno, današnje delovanje in stanje naj bi vplivalo na boljšo prihodnost tako gospodarstva, kot okolja in družbe, v kateri organizacije delujejo. Idejo trajnostnega razvoja podjetja mnogi označujejo kot sinonim za družbeno odgovornost podjetja, saj naj bi šel trajnostni razvoj in družbena odgovornost podjetja eno z drugim v pridobitvi statusa legitimnosti podjetja.

Družbena odgovornost kot sestavni del poslovanja podjetja je lahko koristna za vse deležnike podjetja. Premik vedenja podjetij, ki se osredotočajo le na odgovornost do delničarjev in na maskimizacijo profita, k zavestnemu zavzemanju za dobrobit družbe in okolja, je temelj družbene odgovornosti. Temu mišljenju se najbolj približa definicija Evropske komisije (2001, 5) v *Zeleni knjigi o družbeni odgovornosti*, ki poudarja: »Družbena odgovornost podjetij je koncept, pri katerem se podjetja prostovoljno odločijo, da želijo prispevati k boljši družbi in čistejšemu okolju«.

To definicijo so leto kasneje še dopolnili, in sicer kot načelo, po katerem podjetja na prostovoljni podlagi integrirajo skrb na družbenem in okoljskem področju, v okviru svojega dnevnega poslovanja in v interakciji s svojimi deležniki. Omenjena definicija je zasnova na treh predpostavkah, na katerih družbena odgovornost temelji, in sicer na:

- prostovoljnosti in ne le na podlagi zakonskih določil,
- uporabi koncepta trajnostnega razvoja: poslovanje mora vključevati ekonomski, družbeni in okoljski vpliv v svojih procesih;
- pravičnem delovanju in poštenem odnosu do vseh deležnikov, s katerimi se vzpostavlja dialog (Evropska komisija 2002, 7).

Bistvenega pomena je torej prostovoljna odločitev podjetja, da bo delovalo družbeno odgovorno, s čimer se strinjata tudi Kotler in Lee (2005), ki pravita, da družbeno odgovornost ne pogojujejo le prakse določene z zakonom, moralo in etiko, temveč tudi prostovoljna odločitev podjetja, da deluje odgovorno v dobrobit družbe in okolja, v katerem deluje. Ne smejo torej samo zunanji pritiski in pričakovanja deležnikov vplivati na družbeno odgovorno poslovanje in udejstvovanje podjetja.

Podobnemu mišljenju se pridružujeta tudi avtorja George in John Steiner, ki kot tri osnovne elemente družbene odgovornosti opredelita naslednje: tržna dejanja (*market actions*), eksterno zahtevana dejanja (*externally mandated actions*) in prostovoljna dejanja (*voluntary actions*). Pod tržna dejanja štejeta obnašanje na trgu in odziv na konkurenco. Menita, da mora podjetje konkurenco obravnavati kot motivacijo in kot zdravo priložnost za nadaljnjo rast in razvoj, a jo hkrati jemati resno in je ne podcenjevati. Podjetje se mora znati na trgu pametno vesti in nemudoma odzivati na spremembe na trgu, saj s tem izpolnjuje svojo temeljno družbeno odgovornost, normalno – optimalno tržno delovanje. Drugi sestavni del družbene odgovornosti zajema dejanja, katera je podjetje zavezano izvajati glede na zakonske in vladne zahteve, povezane z dolžnostmi do svojih deležnikov (npr. sindikalne pogodbe). Tretja so prostovoljna dejanja, ki zajemajo aktivnosti podjetja, do katerih pride brez zunanjih pritiskov zakonodaje in regulacije (Steiner in Steiner 2003, 145–147).

Družbena odgovornost se je kmalu dotaknila tudi etike in okoljevarstva. Jančič (1996, 113) meni, da je danes za podjetja ključnega pomena njihova prilagoditev etičnim zahtevam časa, saj je v nasprotnem primeru njihova legitimnost zelo ogrožena.

Temu se pridružuje tudi Tóth (2008), ki je mnenja, da je varovanje okolja najpomembnejši faktor družbene odgovornosti podjetja. Nedvomno je zmanjšanje onesnaževanja okolja oziroma preprečitev le tega cilj, katerega si postavi skorajda vsako sleherno podjetje. Toda le redkim, ga uspe uresničiti. »Cilj okoljskega upravljanja je ohraniti naravne vire na vhodni strani in zmanjševati onesnaževanje ter tveganja na izhodni strani« (Toth 2008, 48).

Poleg različnih definicij in opredelitev DOP, ki smo jih do sedaj spoznali, poznamo tudi različne poglede strokovnjakov in teoretikov iz številnih področij na pomen in namen DOP. Ta koncept je tako širok, da ga v bistvu lahko navežemo na katerokoli družbeno področje. Sociologi trdijo, da si podjetje pridobi in zasluži status družbeno odgovornega podjetja le, če prispeva h kohezivnosti družbenega okolja. Ekonomisti pa pravijo, da je bistvo družbene odgovornosti moč, ki jo posedujejo podjetja. Bolj kot so močna, večjo mero odgovornosti nosijo na svojih plečih za dejavnosti, s katerimi vplivajo na svoje poslovno okolje. Tako meni tudi Jaklič (1999, 276), ki v svoji definiciji ločuje ekonomsko, politično in družbeno moč podjetja.

DOP je torej zelo obširen pojem, ki zajema vse odnose v poslovnem okolju nekega podjetja. Kot pravi Jančič se »družbeno odgovorno ravnanje torej ne dotika samo notranjega okolja podjetja in zanj nekaj bolj ali manj pomembnih deležnikov, ampak je vsako podjetje zavezano, da odgovorno ravna do širšega okolja, do pravzaprav vsega, česar se dotakne« (Jančič 2002).

Različni pristopi razumevanja družbene odgovornosti podjetij imajo številne raznolike poudarke in načela, a vendar se vsi zavedajo moči, katero poseduje podjetje v družbi (Golob 2006, 52). V nadaljevanju sledi podrobnejši pregled treh razlag družbene odgovornosti skozi tri teorije, in sicer skozi teorijo deležnikov, neoinstitucionalizem ter na kratko skozi teorijo legitimnosti, saj podrobnejša opredelitev organizacijske legitimnosti in njene povezave z DOP sledi v tretjem in petem poglavju.

2.2 Družbena odgovornost in teorija deležnikov

Razvoj teorije deležnikov v povezavi z družbeno odgovornostjo sega vse do 60. let 20. stoletja, ko so tedanji strokovnjaki prišli do zaključka, da mora podjetje za svoj obstoj in delovanje neprestano sodelovati z družbo, saj je njen sestavni del in drugače ne more obstajati (Freeman in Liedtka 1997, 286). Tako se je počasi začel razvijati koncept upravljanja z deležniki kot način za upoštevanje legitimnih interesov vseh skupin posameznikov, na katere določeno podjetje s svojim delovanjem vpliva, a hkrati tudi skupine vplivajo nanj.

Začetnik teorije E. Freeman (v Carroll in Buchholts 2000) je mnenja, da se zvestoba deležnikov podjetju povečuje, bolj kot v njegovo delovanje vključujemo njihove interese. Vsi deležniki morajo imeti občutek, da so njihove potrebe in želje zadovoljene vsaj do minimuma, saj v nasprotnem primeru lahko pride do porušanja ravnovesja in podjetje se znajde v težavah, ker si mora povrniti zaupanje.

Gray in drugi (1996) definirajo deležnika kot vsak sleherni subjekt, ki vpliva na podjetje ali podjetje nanj. Stopnja npora in truda, ki ga bo podjetje namenilo v vzdrževanje odnosov z določenim deležnikom, je odvisna od pomena deležnika za podjetje. Tudi Carroll (v Clarkson 1994, 89) se je tu oglasil in deležnike opredelil kot tiste posameznike oziroma skupine, s katerimi vzpostavimo stik prek poslovanja podjetja, tiste, ki vložijo v podjetje ali tiste, z zaupano skrbjo za podjetje.

Teorija deležnikov temelji na predpostavki, da so vsi subjekti v nekem okolju soodvisni drug od drugega. V primeru podjetja to pomeni, da vsak sleherni posameznik oziroma interesne skupine ljudi v organizaciji vplivajo na poslovanje organizacije. Ti posamezniki in skupine so deležniki podjetja in predstavljajo ekonomske (gospodarske) in socialne sposobnosti podjetja, njihova vrednost pa je odvisna od delovanja in obnašanja podjetja (Hinna in Monteduro 2003, 14).

Po mnogih definicijah je prišel čas, da se deležnike razdeli v skupine. Mnogo avtorjev je to poskusilo, mi si bomo podrobneje pogledali delitev Mitchella (v Mitchell in drugi 1997) in Jakliča (1996). Mitchell razlikuje naslednje skupine deležnikov, glede na njihovo moč: odvisni, speči, nevarni, zahtevni, diskrecijski, dominantni, odločilni. Trdi, da se podjetja razlikujejo po tem, koliko upoštevajo interese svojih deležniških skupin v določenem

poslovnem ciklu podjetja. Posledično je od tega odvisna tudi legitimnost, nujnost in moč posamezne skupine deležnikov.

Nekoliko drugače pa Clarkson (1995) in Jaklič (1996) po svoje opredelita svojo delitev deležnikov. Razlikujeta namreč med primarnimi in sekundarnimi deležniki, oziroma interesnimi skupinami. Kot kaže Tabela 3.1, so po njuni definiciji primarne skupine ključne za dolgoročno preživetje podjetja, saj brez učinkovitih in sposobnih zaposlenih, zainteresiranih in voljnih delničarjev, zvestih kupcev in zanesljivih dobaviteljev, uspešno poslovanje ter delovanje enostavno ni mogoče. Torej različne skupine primarnih interesnih skupin oziroma deležnikov, njihovi medsebojni odnosi, odgovornosti in cilji, predstavljajo podjetje.

Tabela 3.1: Primarne interesne skupine podjetja

Interesna skupina	Interes interesne skupine	Vpliv na podjetje
<u>Zaposleni</u>	- stabilna zaposlenost - primerno plačilo - varno in prijetno delovno okolje	- pogajalska moč sindikata - stavke in druge aktivnosti - javno mnenje
<u>Lastniki/delničarji</u>	- primerne dividende - rast vrednosti delnice v času	- volilna pravica - kontrola nad poslovanjem
<u>Kupci</u>	- primeren nakup (kakovost, cena)	- zaupanja in zvestoba potrošnikov - rast/upad prodaje, oziroma prometa
<u>Dobavitelji</u>	- kontinuirana naročila - pravočasna plačila - možnost razvoja	- nedobavljanje naročenega - dobavljanje konkurentom
<u>Konkurenti</u>	- biti dobičkonosni - pridobiti večji delež trga - rast celotne panoge	- nakupi pri drugih dobaviteljih - bojkotiranje podjetij
<u>Prodajalci</u>	- primerjati kvalitetne proizvode ob primerni ceni in	- tehnološke inovacije, sledenje konkurentov

	pravem času - nuditi zanesljive proizvode, ki jim kupci zaupajo in jih cenijo	- nižje cene
<u>Posojilodajalci</u>	- servisiranje posojil	- odpoklic posojil - pravna pot (prevzem lastnine)

Vir: Jaklič (1996, 25).

Tudi sekundarni deležniki imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju in ohranjanju ugleda podjetja kot poslovno uspešnega in odgovornega, vendar pa niso ključnega pomena za njegov obstoj, kot je razvidno v Tabeli 3.2. Sem tako Clarkson (1995) kot Jaklič (1996) štejeta tiste interesne skupine oziroma deležnike, ki lahko tako škodijo kot tudi koristijo podjetju. Te so mediji, lokalne skupnosti, različna interesna združenja, vlada in širša javnost.

Tabela 3.2: Sekundarne interesne skupine podjetja.

Interesne skupine	Interes interesne skupine	Vpliv na podjetje
<u>Lokalne skupnosti</u>	- zaposlitev lokalnega prebivalstva - zaščita okolja - razvoj lokalnega okolja	- nezaupanje in nenaklonjenost - lobiranje vlad
<u>Družbeni aktivisti</u>	- opazovanje podjetij z namenom ugotovitve morebitnih nelegalnih in neetičnih aktivnosti	- pridobivanje podpore s publiciranjem - lobiranje vlad
<u>Mediji</u>	- informiranje javnosti - opazovanje aktivnosti podjetij	- publiciranje in komentiranje
<u>Poslovno-interesne skupine</u>	- zagotavljanje informacij za boljše poslovanje	- podpora strokovnjakov - pravna in politična podpora
<u>Tuje vlade</u>	- družbeno – ekonomski razvoj	- dovoljenja in regulativa
<u>Domače vlade</u>	- obdavčenje, razvoj	- regulacije, licence,

		dovoljenja
<u>Javnost</u>	<ul style="list-style-type: none"> - zaščita družbenih vrednot - zmanjšati tveganja - zagotoviti napredek za družbo 	<ul style="list-style-type: none"> - (ne)podpora določenih aktivnosti - vpliv na vlado

Vir: Jaklič (1996, 26).

Podnar in Jančič (2006) sta tudi definirala razdelitev deležnikov podjetja, in zagovarjata stališče, da podjetja in njihova vodstva ne morejo obravnavati vseh deležnikov enako in se z njimi sporazumevati z enako intenziteto. Menita, da si morajo menedžerji postaviti prioritete glede na čas, alokacijo virov in pomembnost, ki jo pripišejo določeni temi, določene skupine in posameznike pa morajo postaviti v ospredje.

Za razliko od Clarksona in Jakliča, ki deležnike razdelita v dve glavni interesni skupini (primarno in sekundarno), kot smo spoznali zgoraj, pa Podnar in Jančič zagovarjata tri glavne skupine deležnikov, in sicer glede na raven menjave ter komuniciranja, kot predstavlja Tabela 3.3.

Tabela 3.3: Tri ravni deležnikov podjetja.

Ravni menjave in komuniciranja	Deležniki
1. Menjava in komuniciranje nujna.	Potrošniki, partnerji, delničarji, zaposleni, konkurenti in regulatorni organ.
2. Potrebna menjava za realizacijo poslanstva.	Gospodarska združenja, sindikati, strokovne organizacije, finančne organizacije, mediji, lokalne skupnosti.
3. Zaželena menjava.	Dobrodelne organizacije, športna in kulturna društva, neprofitne organizacije.

Vir: Podnar in Jančič (2006).

Če želijo podjetja realizirati svoje cilje in poslanstvo, morajo najprej zadovoljiti potrebe svojih potrošnikov, zaposlenih, delničarjev, partnerjev in drugih, s katerimi sta menjava in komuniciranje nujno potrebna in neizogibna. Šele ko podjetje zadovolji to raven deležnikov, lahko presedla na naslednjo, ki jo sestavljajo razna gospodarska združenja, sindikati, mediji,

lokalne skupnosti in drugi. Na koncu piramide pa so organizacije, s katerimi je menjava s podjetjem zaželeno. To so na primer dobredelne organizacije, športna in kulturna društva, razne neprofitne organizacije in drugi. (Podnar in Jančič 2006).

2.3 Družbena odgovornost in neoinstitucionalizem

Tudi povezanosti med družbeno odgovornostjo in institucionalizmom se je lotilo veliko avtorjev. Eden izmed večkrat citiranih je John L. Campbell (2007, 963), ki trdi, da so ekonomski pogoji (kot so na primer finančno zdravje korporacij, raven konkurence, kateri so korporacije izpostavljene) tisti, ki vplivajo na verjetnost družbeno odgovornega vedenja organizacije. Finančna nestabilnost organizacije zmanjšuje to verjetnost, medtem ko jo zmerna raven konkurence povečuje in obratno. Pa vendar obstaja tudi vrsta institucionalnih pogojev, od katerih je odvisno, ali bo organizacija delovala družbeno odgovorno ali ne. In sicer, bolj kot bo organizacija upoštevala vladne regulacijske predpise, kolektivno industrijsko samoregulacijo in druge neodvisne organizacije, ki jih lahko nadzorujejo, večja je verjetnost, da se bo vedla družbeno odgovorno. Posledično tudi samo normativno institucionalno okolje spodbuja k družbeno odgovornemu vedenju podjetja. Torej, če povzamemo, družbeno odgovorno ravnanje in delovanje podjetja se bo prej realiziralo, če bo podjetje del industrijskih oziroma panožnih združenj ali združenj zaposlenih in se bo na ta način udeleževalo v institucionaliziranih dialogih s svojimi deležniki.

Teoretični institucionalizem je v raziskovanju družbene odgovornosti podjetij zelo uporaben, saj njegovi zagovorniki razumejo, da so institucije zunaj gospodarskega trga pogosto potrebne za zagotovitev odziva korporacij na interese družbenih akterjev - deležnikov podjetij, še posebej v današnjem, vse bolj globalnem gospodarstvu. Z drugimi besedami, kako bodo organizacije ravnale s svojimi deležniki, družbeno odgovorno ali neodgovorno, je odvisno od institucij, znotraj katerih delujejo (Scott v Campbell 2007, 947).

Tako kot vsako teorijo modernega časa so tudi institucionalizem sčasoma nadgradili. Novo teorijo so poimenovali *novi institucionalizem* ali *neoinstitucionalizem*, ki trdi, da organizacije delujejo v okolju, ki sestoji tudi iz drugih institucij, v tako imenovanem institucionalnem okolju. Vsaka organizacija nosi vpliv širšega okolja, nekateri bi rekli globalizacije, v katerem je glavni cilj preživetje. Toda za preživetje ni dovolj ekonomsko – materialna uspešnost.

Organizacije morajo vzpostaviti legitimnost znotraj sveta institucij. Neoinstitucionalizem predlaga, da sta formalna organizacijska struktura in njeno mogoče družbeno odgovorno vedenje, odvisna od številnih dejavnikov, med njimi predvsem od izobraževalnega sistema, javnega mnenja in zakona. Z drugimi besedami, organizacijske prakse, med njimi družbeno odgovorno vedenje, naj bi bile refleksije ali odzivi na pravila, prepričanja in zakone, ki prevladujejo v širšem, globalnem okolju (Powell 2007).

DiMaggio in Powell (1983) sta v okviru neoinstitucionalizma definirala tri procese reprodukcije organizacije, od katerih je odvisno, ali se bo vedla družbeno odgovorno ali ne, in sicer prisilni, normativni in mimetični proces. Prisilni faktorji vključujejo politične in vladne pritiske, ki vključujejo redno regulacijo in kontrolo organizacij. Normativni faktorji izhajajo iz močnega vpliva različnih profesij in vloge izobraževanja. Mimetični faktorji pa temeljijo na običajnih, samoumnevnih odzivih na okoliščine, v katerih je organizacija negotova (Powell 2007).

Podobno razdelitev je naredil tudi Scott (2001). Razvil je tri stebre institucionalnega reda: regulativnega, normativnega in kulturno – kognitivnega. Regulativni elementi poudarjajo določanje pravil in sankcioniranje, normativni elementi vsebujejo evalvacijo, medtem ko kulturno – kognitivni dejavniki vključujejo skupne predstave in okvire, skozi katere se razume pomen. Vsak izmed Scottovih stebrov ponuja drugačno utemeljitev legitimnosti, na podlagi zakonitega sankcioniranja, moralne avtorizacije ali kulturne podpore.

Neoinstitucionalizem torej temelji na teoriji legitimnosti svojih deležnikov, oziroma na konceptu organizacijske legitimnosti, ki se vzpostavi na družbenih pravilih, pričakovanjih in normah, oziroma na prilagajanju organizacije le-tem. Če so torej deležniki določene organizacije prepričani, da ta deluje v skladu z družbenim vrednostnim sistemom, si posledično zasluži pravico do nadaljnjega poslovanja, oziroma do statusa legitimnosti (Allen in Caillouet 1994).

Tu se srečamo z družbeno odgovornostjo. Podjetje je označeno kot družbeno odgovorno takoj, ko dobi status legitimnosti. Včasih pa zaradi različnih razlogov pride do krize organizacije, kar lahko zamaje njeno legitimnost in oznako družbeno odgovornega podjetja. Od organizacije je odvisno, kako se bo s to krizo spopadla in tako poskušala obdržati legitimnost. Deležniki v tej fazi niso več tako prepričani, ali organizacija dosega in izpolnjuje

njihova pričakovanja in načela. Organizacije torej uberejo določeno strategijo reakcije, s katero poskušajo krizo prikazati kot neveljavno in vplivati na še vedno pozitivno vrednotenje deležnikov organizacije. Ponovna vzpostavitev legitimnosti je odgovor na krizo, ki ga uporabi organizacija v okviru neoinstitucionalizma (Allen in Caillouet 1994).

2.4 Družbena odgovornost in teorija legitimnosti

Zadnja, a v moji nalogi najbolj pomembna teorija v povezavi z družbeno odgovornostjo, je teorija legitimnosti. Iz nje bom izpeljala strategije legitimnosti in raziskovalni vprašanji, ki sem ju omenila v uvodu. In zakaj ravno teorija legitimnosti? Eden izmed razlogov tiči v tem, da je po mnenju mnogih, prav teorija legitimnosti najpogosteje uporabljena teorija za razlago okoljskih in družbenih diskurzov in tako posledično tudi družbene odgovornosti (Campbell, Craven in Shrivies 2003, 559).

Gray in drugi (1996) so mnenja, da ima teorija legitimnosti prednost pred drugimi teorijami ravno v tem, da razkriva oziroma zagotavlja različne strategije, ki jih lahko organizacije osvojijo in uporabijo za namen legitimiziranja njihovega obstoja, kar pa se lahko kadarkoli empirično testira in na ta način upraviči pridobitev in ohranitev statusa legitimne organizacije.

Ravno slednje je namen pričujočega magistrskega dela, in sicer, da predstavi strategije v legitimizacijskem procesu izbrane organizacije ter posledično uporabo družbene odgovornosti v teh strategijah. Podrobnejši opis teorije legitimnosti in iz nje izpeljane organizacijske legitimnosti, kot tudi njene povezave z družbeno odgovornostjo podjetij, pa sledi v naslednjem poglavju ter v petem poglavju, kjer bomo vse temeljne predstavljene koncepte (družbena odgovornost podjetji, organizacijska legitimnost, lokalna skupnost) združili.

Doseganje družbene odgovornosti je dolgotrajen, zahteven in kontinuiran proces, ki zahteva angažiranje in sodelovanje vseh deležnikov določenega podjetja, kar pa mora temeljiti na skladnosti vrednot in pričakovanj med podjetjem in družbenim okoljem, v katerem deluje. In prav od te skladnosti je odvisna konkurenčna prednost podjetja, pridobitev in ohranjanje njegovega ugleda, zaupanje ljudi vanj in še bi lahko naštevali. Vse to in še več lahko podjetje doseže, če uspešno deluje kot družbeno odgovorno podjetje, oziroma če ga njegovi deležniki kot takšnega dojemajo. A vendar kljub jasnim smernicam in navodilom še vedno mnogo

podjetij bije bitko z doseganjem statusa družbene odgovornosti. Pričakovanja in zahteve družbe so namreč vedno višja in tako kljub trudu podjetij, za mnoga nedosegljiva. Prav tako ni dovolj, da se podjetje enkrat, ko si pridobi status družbeno odgovorne organizacije, preneha s tem ukvarjati. Omenjeni proces namreč traja tako dolgo, kot samo življenje organizacije.

Mnogo strokovnjakov se še danes ukvarja s to problematiko, med njimi tudi Porter in Kramer, ki menita, da ključni razlog, zakaj je tako težko doseči status družbeno odgovornega podjetja in tako zadovoljiti pričakovanja njegovih deležnikov, tiči v tem, da mnogi podjetja postavljajo nasproti družbi, namesto, da bi spregledali, da sta soodvisna. Podjetje mora najti obliko družbene odgovornosti, ki mu odgovarja glede na njegove razpoložljive resurse in cilje ter delovati na način, ki bo v korist tako njemu samemu, kot družbi, v kateri deluje. A tega se mora zavedati tudi družba in biti prav tako poštena, kar se kaže recimo v neizkoriščanju delovnih mest in produktov, ki jih podjetje nudi ter proizvaja. Podjetja bi morala družbeno odgovornost izvajati znotraj okvirjev svojega rednega poslovanja, saj v nasprotnem primeru le-ta lahko tudi privede do negativnih učinkov in rezultatov, kot na primer zmanjšan ugled podjetja in posledično nezaupanje ljudi v njegovo delovanje (Porter in Kramer 2002, 2).

A vendar se te posledice ni bati, če se proces družbeno odgovornega podjetja uspešno izvaja in ohranja, kar pa je lahko predpogoj za pridobitev statusa legitimnosti, o čemer bomo govorili v naslednjem poglavju.

3 ORGANIZACIJSKA LEGITIMNOST

3.1 Koncept organizacijske legitimnosti

Talcott Parsons (1960), začetnik teorije legitimnosti meni, da organizacija dobi status legitimnosti le v primeru, ko se njeno poslovanje in delovanje sklada s cilji družbenega sistema, v katerem deluje. Z drugimi besedami (že omenjeno v prejšnjem poglavju), družba in njene vrednote pogojujejo obstoj organizacije in njen obstoj zavržejo takoj, ko pride do neskladja teh vrednot in ciljev družbe z organizacijskimi.

Po Parsonsu (1960) legitimnost opravičuje in zagovarja vlogo ter obstoj organizacije v družbenem sistemu, posledično pa ji pomaga pritegniti vire in nadaljno podporo vseh njenih deležnikov. Torej bi lahko rekli, da je legitimnost sama po sebi vir organizacije (Parsons v Ashforth in Gibbs 1990, 177).

Tako kot pri družbeni odgovornosti, tudi pri organizacijski legitimnosti obstajajo številne teoretične in praktične definicije ter opredelitve. Najbolj podrobno bomo obravnavali definicijo Marka C. Suchmana, saj je največkrat omenjena in citirana. Legitimnost je opredelil kot: »Percepcijo oziroma predpostavko, da je delovanje entitete zaželeno, pristno in skladno z družbeno konstruiranim sistemom norm, vrednot, prepričanj in definicij« (Suchman 1995, 574). Po njegovem mnenju je legitimnost lahko percepirana kot družbeni konstrukt, saj le-ta nastane šele, ko družba ali skupnost v celoti sprejme in podpira način delovanja organizacije. V primeru, ko družbeno okolje organizacije začne dvomiti v pristnost in koristnost njenega delovanja, in s tem svojo podporo ter zaupanje v organizacijo zmanjša, je posledično legitimnost organizacije takoj pod vprašanjem.

Zato moramo, če želimo resnično ugotoviti legitimnost organizacije, opazovati njeno poslovanje in delovanje iz treh vidikov, kot menita teoretika Dowling in Pfeffer, in sicer iz ekonomskega, legalnega in legitimnega vidika, pri čemer zelo jasno poudarjata, da nikakor ne smemo enačiti legitimnosti z legalnostjo. Avtorja menita, da bi si morala vsaka organizacija prizadevati in stremeti k delovanju, ki vključuje in upošteva vse zgoraj navedene vidike, saj si bo le na ta način zagotovila trden status legitimne organizacije (Dowling in Pfeffer 1975).

3.2 Vrste organizacijske legitimnosti

Znotraj obstoječe literature lahko razlikujemo med tremi glavnimi opredelitvami legitimnosti, in sicer med pragmatično, moralno in kognitivno legitimnostjo. Vse tri opredelitve zajemajo splošno prepričanje, da so aktivnosti in dejavnosti organizacije zaželene, primerne in pristne, če se formirajo znotraj nekega družbeno konstruiranega sistema norm, vrednot in prepričanj, a vendar vsak omenjen tip legitimnosti temelji na drugačni dinamiki vedenja organizacije (Suchman 1995, 577). V nadaljevanju sledijo podrobnejše opredelitve vseh tipov.

3.2.1 Pragmatična legitimnost

Pragmatična legitimnost temelji na interesih deležnikov organizacije in zajema neposredno menjavo med organizacijo in njenimi deležniki. Prav tako lahko vključuje širšo politično, ekonomsko ali družbeno medsebojno odvisnost, v kateri dejavnosti organizacije vidno vplivajo na dobrobit svojih deležnikov (Suchman 1995, 578).

Pragmatično legitimnost lahko razdelimo na tri podvrste: *legitimnost menjave*, *legitimnost vpliva* in *legitimnost naklonjenosti*. Pri *legitimnosti menjave* gre za podporo organizacijske politike s strani javnosti, vendar le, če bo politika uresničila pričakovanja javnosti. V zameno za podporo organizaciji, pa njeni deležniki prejmejo njene ustrezne produkte. Legitimnost menjave torej zajema splošne, kulturne, konvencionalne in več ali manj materialno obarvane odnose menjave oziroma medsebojno odvisne odnose med organizacijo in določeno javnostjo (Suchman 1995, 578).

Podobna, a malo bolj družbeno konstruirana podvrsta pragmatične legitimnosti je *legitimnost vpliva*. V tem primeru deležniki ne podpirajo organizacije zaradi prepričanja, da jim bo le-ta zadovoljila določene želene interese, temveč zato, ker vidijo, da se organizacija odziva na njihove večje interese. Z drugimi besedami, legitimnost vpliva temelji na zadovoljivosti širših interesov deležnikov organizacije. Največkrat si organizacija to vrsto legitimnosti zagotovi, ko vključi deležnike v svojo politiko delovanja ali, ko si prisvoji standarde delovanja tistih deležnikov, ki jih organizacija percipira kot za njo najbolj pomembne (Suchman 1995, 578).

Tretjo podvrsto pragmatične legitimnosti Suchman poimenuje *legitimnost naklonjenosti*. Ljudje pogosto reagirajo na organizacije kot na posamezne osebe, s svojim karakterjem,

stilom in ciljem. Z drugimi besedami, moderni institucionalni red vedno bolj personificira organizacije in jih obravnava kot avtonomne in moralno odgovorne akterje v družbenem sistemu. Tako bodo posledično deležniki najverjetneje podelili legitimnost tistim organizacijam, ki stremijo k najboljšim interesom deležnikov, posedujejo poštenost, verodostojnost in modrost pri svojem delovanju ter imajo enake vrednote kot oni (Suchman 1995, 578).

3.2.2 Moralna legitimnost

Moralna legitimnost odraža pozitivno normativno oceno delovanja organizacije tako imenovano sociotropičnost, kar pomeni, da temelji na oceni, ali so dejavnosti določene organizacije upravičene in pravilne. Te ocene se v zameno odražajo v prepričanjih, ali aktivnosti organizacije učinkovito promovirajo dobrobit družbe tako, kot je definirano s strani družbeno konstruiranega vrednostnega sistema ali ne. Torej moralna legitimnost odraža prosocialno logiko, ki se bistveno razlikuje od golega osebne interesa. Posledično se moralni pomisleki izkažejo za bolj odporne na manipulacije, ki temeljijo na osebem interesu, kar pa za pragmatične vidike ne moremo reči. Tudi moralno legitimnost lahko razdelimo na več različnih tipov, in sicer na: posledično, postopkovno in strukturno legitimnost ter na legitimnost osebnosti (Suchman 1995, 579).

Posledična legitimnost izhaja iz prepričanja, da bi se moralo organizacije soditi po tem, kar dosežejo. In temu je velikokrat tako. Veliko organizacij iz različnih področij prodaja svoje izdelke na »neosebni« trgih, kjer potrošnikove ocene kvalitete in vrednosti ter posledice delovanja proizvajalca, določajo stopnjo nagrade za proizvajalce. Toda ne smemo mimo dejstva, da so tehnične lastnosti produktov družbeno opredeljene in ne obstajajo v nekem konkretnem smislu, v katerem bi jih lahko empirično odkrili in preverjali (Meyer in Rowan v Suchman 1995, 580).

Drugi tip moralne legitimnosti se imenuje *postopkovna legitimnost*. Le-ta temelji na predpostavki, da če želijo organizacije proizvesti produkte, ki bodo družbeno sprejeti, morajo upoštevati družbeno sprejete tehnologije in postopke v procesu proizvodnje. Tak proces legitimnosti postane primeren in pomemben, ko primanjkuje ali ko so odsotna merila za oceno produkta (Scott v Suchman 1995, 580).

To še posebej velja za poklicne dejavnosti in stroke, v katerih kulturna prepričanja definirajo določene izide kot predvidljive ali nepredvidljive, in opredelijo določene metodologije kot ritualne uzakonitve organiziranih družbenih načel, kot so znanost, državljanstvo in svobodna volja (Abbott v Suchman 1995, 580).

Predzadnja oblika moralne legitimnosti je *strukturna legitimnost* ali *kategorična legitimnost*. Pri tej legitimnosti občinstvo oz. deležniki vidijo organizacijo kot vredno podpore in zaupanja, zaradi njene strukturne karakteristike oz. sestave, ki se sklada z moralno zaželeno kategorijo. Torej tu se bistvo in ocena legitimnosti skrivata v splošnih značilnostih organizacije, za razliko od zgoraj omenjene postopkovne legitimnosti. Strukturno legitimna organizacija postane »odlagališče javnega zaupanja«, ker je po mnenju javnosti to prava organizacija za določeno delo. Vendar pa je ta občutek zaupanja bolj povezan z identiteto organizacije kot z njenimi pokazatelji sposobnosti delovanja. Izobraževalne organizacije na primer dokazujejo, da so »prave za delo«, ki ga opravljajo s tem, ko prikazujejo strukturne lastnosti »sodobne šole«, ne pa z izvajanjem posebnih pedagoških postopkov ali prikazovanjem rezultatov učencev (Zucker in Meyer v Suchman 1995, 581).

Osebna legitimnost je zadnji tip moralne legitimnosti. Nanaša se na karizmo posameznih vodij organizacij. Splošno gledano je takšna legitimnost relativno prehodna in idiosinkratična, ali drugače: »Akterji, ki v svojih dejanjih prakticirajo svoj osebni vpliv, niso objektivni in se tudi ne rezultirajo visoko v institucionalizaciji« (Zucker v Suchman 1995, 581). Z drugimi besedami to pomeni, da posamezni podjetniki igrajo pomembno vlogo, gledano z moralnega vidika, v zavračanju ali prekinitvi stare, obstoječe institucije oziroma organizacije ali v nastajanju nove.

3.2.3 Kognitivna legitimnost

Kognitivna legitimnost izhaja iz dognanja in ne iz osebnega interesa ali ocene (Aldrich in Fiol v Suchman 1995). Poznamo dve vrsti kognitivne legitimnosti, in sicer legitimnost, ki temelji na *razumevanju* in legitimnost, ki temelji na *samoumnevnosti*. Teoretiki, ki se osredotočajo na prvo vrsto, na splošno pojmujejo družbeni svet kot kaotično kognitivno okolje, v katerem si morajo posamezniki svoje izkušnje in spoznanja urediti v neke smiselne in razumljive kategorije, s čimer si posledično olajšajo in poenostavijo vsakdanja spoznanja/dognanja. Takšna legitimnost izhaja predvsem iz razpoložljivih kulturnih modelov, ki lahko zagotavljajo

verodostojne razlage obstoja organizacije za njene deležnike. Torej, družba bo spoznala organizacijo kot legitimno, če bodo njeni cilji in bistvo delovanja več kot jasno razumljivi, kajti le takšna organizacija zagotavlja delovanje v korist in dobrobit družbe (Scott in drugi v Suchman 1995, 582).

Vendar niso vse razlage enako kredibilne in zanesljive. Za zagotovitev legitimnosti organizacije se mora njeno delovanje skladati tako s širšim družbenim sistemom vrednot, kot tudi z vsakdanjimi realnimi izkušnjami javnosti, saj v nasprotnem primeru ljudje ne bodo označili organizacije in njenega delovanja kot razumljivo in posledično legitimno (DiMaggio in Powell 1991).

Druga vrsta kognitivne legitimnosti, ki temelji na samoumnevnosti, je nekoliko drugačna od zgoraj opisane. Že samo ime pove, da temelji na samoumnevnosti obstoja organizacije. Družba se potemtakem sploh ne obremenjuje in ne pogloblja v razloge in vzroke njenega obstoja in delovanja, saj se ji zdi njen obstoj logičen, samoumneven in nujno potreben. Takšno vrsto legitimnosti doseže zelo malo organizaciji, saj velja za najtežje dosegljivo stopnjo organizacijske legitimnosti, a hkrati tudi najmočnejšo. Posledično jo lahko dosežejo le najpremožnejši in najvplivnejši gospodarstveniki, a še pri teh se trdnost samoumneve legitimnosti v primeru nepazljivosti, pogosto zmehta. Gospodarski trgi ekonomije in politične kulture gredo namreč redko tako daleč z zavzemanjem stališča, da je le ena organizacija sposobna uporabljati določeno tehnologijo in proizvajati nek produkt, ali drugače, da je nenadomestljiva in nujno potrebna. Torej tudi najbolj objektivizirane prakse težko osvojijo in še težje ohranjajo samoumnevno legitimnost (Suchman 1995, 853).

3.3 Pristopi k pridobitvi organizacijske legitimnosti

Preden dobi organizacija status legitimnosti, se mora odločiti, kateri pristop bo ubrala v procesu osvojitve tega modernega, a vedno bolj neizogibnega in nujno potrebnega koncepta. Suchman meni, da obstajata dva pristopa, in sicer strateški in institucionalni pristop organizacijske legitimnosti (Suchman 1995). Poglejmo oba podrobneje.

3.3.1 Strateški pristop

Strateški pristop se največkrat navezuje na raziskovanja in delo Jeffreya Pfefferja in tudi na dela ostalih avtorjev, kot so Dowling, Salancik ter Ashforth in Gibbs. Vsi omenjeni avtorji se strinjajo, da je eden izmed elementov konflikta med družbenimi organizacijami in družbo, v kateri organizacija deluje, konflikt med sistemom družbenih vrednot in prepričanj (Pfeffer 1981, 9). Skladnost vrednot med omenjenima entitetama je torej predpogoj za pridobitev statusa legitimnosti.

Študije strateškega pristopa k legitimnosti posledično prikazujejo legitimnost kot operativni vir, ki ga organizacije izvlečejo iz njihovih kulturnih okolij ter tako zasledujejo svoje cilje (Ashforth in Gibbs 1990; Dowling in Pfeffer 1975). Pri tem pristopu gre za visoko stopnjo vodstvenega nadzora nad procesom legitimizacije, kar pomeni, da stremijo k realnim, otipljivim rezultatom, ki se izražajo v pregledu nad prodajo, dobičkom in proračunom (Pfeffer 1981, 5).

Prav tako ta pristop zagovarja delovanje v skladu z zahtevami in pričakovanji družbe. Toda zagovorniki tega pristopa napovedujejo ponavljajoče se konflikte med menedžerji/vodstvom in podrejenimi ter družbenim okoljem, glede oblike aktivnosti v procesu legitimnosti. Menedžerji naj bi namreč stremeli k fleksibilnosti in simbolični ekonomiji, medtem ko ostali k bolj vsebinskim odzivom in rezultatom. Legitimnost je torej v tem primeru namerna, preiščljena in pogosto kontrarna oz. nasprotna (Ashforth in Gibbs 1990).

3.3.2 Institucionalni pristop

Nasprotno od strateškega pristopa, institucionalni pristop predstavlja legitimnost kot sistem konstitutivnih, oziroma vsebinskih prepričanj in ne kot operativni vir. Organizacije v tem primeru legitimnosti ne povlečejo iz okolja kot nekakšen skupek družbeno-kulturnih prepričanj, temveč zunanje institucije konstruirajo in prenesejo legitimnost v vsak vidik organizacije. To pomeni, da delovanje in sestavo organizacije pogojujejo predstave in definicije, ki se oblikujejo v kulturno-družbenem okolju organizacije. Kulturne definicije določajo kako naj bi bila organizacija sestavljena, kako naj bi delovala in kako naj bi bila razumljena ter ocenjena. Znotraj te perspektive lahko rečemo, da sta legitimnost in institucionalizem virtualno sinonima (Suchman 1995, 576).

Organizacija, oziroma njeno vodstvo, ki ubere institucionalni pristop, si ne sme privoščiti podcenjevanja svojih deležnikov, saj le-ti določajo in omogočajo obstoj organizacije. V močnem simboličnem okolju, so odločitve vodstva pogosto strukturirane po istem sistemu prepričanj, ki določa reakcije deležnikov. Tako zagovorniki tega pristopa največkrat poudarjajo kolektivno strukturo različnih sektorjev organizacijskega življenja, kot npr. zdravstvo, izobraževanje, jedrska energija in tako naprej (DiMaggio in Powell 1983).

Po čem se torej oba omenjena pristopa najmočneje razlikujeta med seboj? Odgovor na to vprašanje leži v perspektivi, ki ju pristopa zavzemata. Zagovorniki strateškega pristopa k organizacijski legitimnosti le-tega opišejo kot *menedžerski pogled navzen (management looking out)*, glede na to, da vodilni neprestano spremljajo in usklajujejo svoje vrednote z družbenimi, poznavanje le-teh pa skušajo izkoristiti kot prednost pred konkurenčnimi organizacijami (Suchman 1995, 577).

Pri institucionalnem pristopu pa gre za *družbeni pogled navznoter (society looking in)*, kar pomeni temeljito nadzorovanje načina delovanja organizacije prek družbe. Če to delovanje ni v skladu z zahtevami in vrednotami družbe, se status legitimnosti zamaje in proces vzpostavljanja, dokazovanja in ohranjanja legitimnosti se lahko ponovno prične (Suchman 1995, 576).

Seveda pa v realnem gospodarskem svetu ni vse tako črno-belo, kar pomeni, da ne velja pravilo izbire enega ali drugega pristopa k organizacijski legitimnosti. Sodobna organizacija se sooča tako s strateško operativnimi izzivi, kot z institucionalno konstitutivnimi pritiski. Zato je pomembno, da se organizacija vključi v dvojnost te večje slike, ki izpostavlja oba pristopa k legitimnosti, in sicer tistega, ki deluje kot manipulativni vir in tistega, ki deluje kot samoumnevni sistem prepričanj. Prav mešanica obeh pa zagotavlja največjo mero legitimnosti in kredibilnosti organizacije (Swidler 1986).

4 ODNOSI ORGANIZACIJE Z LOKALNO SKUPNOSTJO

4.1 Definiranje lokalne skupnosti

»Lokalna skupnost je tista teritorialna skupnost, kjer se na najnižji ravni pojavljajo določene skupne potrebe prebivalstva, ki jih je mogoče reševati le na skupen način. Skupnost sama pa je več kot okvir in več kot vsota navedenih svojih delov; lokalna skupnost predstavlja določeno njihovo medsebojno razmerje, ureditev in strukturo; predstavlja skratka družbeni sistem« (Šmidovnik 1990, 325–331).

Vsako skupnost sestavlja naslednjih pet elementov: velikost lokalne skupnosti, prebivalci lokalne skupnosti, potrebe, ki vežejo ljudi v lokalno skupnost, dejavnosti zadovoljevanja osnovnih potreb in zavest ljudi o skupni pripadnosti. Sledi podrobnejša opredelitev vseh elementov:

1. Velikost lokalne skupnosti:

Ne obstaja omejitev ali kakršnakoli pravila kar se tiče določanja velikosti naselij, kar posledično velja tudi za velikost lokalne skupnosti, ki jo lahko potemtakem najdemo v majhnem hribovskem naselju, malem mestu ali v urbano razvitem velemestu, torej kjerkoli so ljudje naseljeni. Vsi naštetih kraji imajo eno skupno lastnost, in sicer, da jih povezujejo osnovne vsakdanje komplikacije oz. problemi, ki jih morajo kot posledico skupnega življenja na nekem območju, reševati skupaj kot skupnost.

2. Prebivalci lokalne skupnosti:

Stalna naseljenost na nekem določenem območju definira prebivalce lokalne skupnosti. Pogoj za razvoj družbene oz. lokalne skupnosti je naselitev na teritorialni prostor, kjer bodo ljudje živeli. Tako naj bi imel vsak sleherni posameznik na nekem določenem ozemlju svoj dom in družino, kjer lahko zadovoljuje svoje osnovne življenjske potrebe znotraj lokalnih skupnosti.

3. Potrebe, ki vežejo ljudi v lokalno skupnost:

Splošni pogoji za življenje in delo so tiste osnovne potrebe, ki jih ljudje v lokalnih skupnostih skušajo dnevno zadovoljiti. Niso pa potrebe v vseh lokalnih skupnostih enake, saj raznolikost le-teh in kultur posledično vpliva tudi na raznolikost potreb

prebivalcev lokalnih skupnosti. Torej, če povzamemo, potrebe v lokalnih skupnostih se nenehno spreminjajo, razvijajo in prilagajajo razmeram okolja in širše družbe.

4. Dejavnosti zadovoljevanja osnovnih potreb:

Skupina posameznikov, ki želi skupno reševati probleme in zadovoljiti določene osnovne potrebe, je osnova, da lahko sploh govorimo o lokalni skupnosti. Vendar pa samo besede niso dovolj, te morajo biti podprte z dejavnostmi, katere bodo posamezniki izvajali skupaj kot lokalna skupnost, s skupnim ciljem zadovoljiti svoje osnovne potrebe. Potek teh dejavnosti ni točno določen, lahko so organizirane formalno ali neformalno, pomembno je le, da gre za organizacijsko vodeno strukturo.

5. Zavest ljudi o skupni pripadnosti:

Moč in duša majhnega prostora se odražata v tem, da pri ljudeh vzbudita zavest o skupni pripadnosti, medsebojni solidarnosti, interesni povezanosti in različnosti v nasprotju z ne-pripadniki določene skupnosti (Šmidovnik 1990).

4.2 Opredelitev odnosov organizacije z lokalno skupnostjo

Kruckeberg in Starck (1988, 24) odnose z lokalno skupnostjo definirata kot: »Neprestano načrtovanje in izvajanje sodelovanja organizacije s skupnostjo. Organizacija vzdržuje in spodbuja odnose s svojim okoljem tako, da je to dobro zanjo kot tudi za zaposlene in druge deležnike v širši skupnosti«.

Ti odnosi naj bi bili vedno organizacijsko načrtovani, njihov glavni namen pa je razvijati, ohraniti in izboljšati organizacijsko okolje na način, od katerega bi imele maksimalno korist tako organizacija kot lokalne skupnosti (Peak v Baskin in Aronoff 1988, 218).

Sprejetje organizacije v delujoči skupnosti je pogoj za njeno preživetje, saj je največkrat večina zaposlenih v določeni organizaciji domačinov. To pomeni, da je podpora zaposlenih ključna za uspešno prihodnost podjetja, saj zaposleni delno predstavljajo lokalno skupnost. Ohranjanje dobrih odnosov s skupnostjo, v kateri podjetje deluje, pa je prav tako pomembno, kot ohranjanje dobrih odnosov z drugimi deležniki podjetja, kot npr. s kupci, dobavitelji, zaposlenimi itd. (Wells in Spinks 1999, 108).

Kateri pa so dejavniki, ki zahtevajo posebno mero pozornosti in po katerih se odnosi z lokalnimi skupnostmi razlikujejo od celotnega organizacijskega komuniciranja? Drapal in drugi (2004, 18-19) so opredelili naslednje štiri dejavnike:

1. Jasna določitev geografskega območja komuniciranja, nujnega za obstoj organizacije in za dosledno uspešno izvajanje poslanstva organizacije.
2. Zavedanje, da moramo odnose z lokalnimi skupnostmi izvajati skupaj z drugimi komunikacijskimi aktivnosti, saj na realizacijo poslovnih ciljev organizacije zunaj geografsko določenega lokalnega prostora, vplivajo predvsem učinkoviti odnosi z lokalnimi skupnostmi in obratno.
3. Razumevanje, na kakšen način in v čem se interesi lokalnih skupnosti razlikujejo od interesov drugih javnosti.
4. Izbor ustreznih komunikacijskih orodij, s katerimi se bo učinkovito vzpostavljalo sodelovanje, soodločanje in pogajanja z lokalnimi skupnostmi.

4.2.1 Namen in dejavnosti odnosov z lokalno skupnostjo

Kje pravzaprav leži bistvo odnosov organizacije z lokalno skupnostjo? Baskin in Aronoff (1988, 222) menita, da v obveščanju skupnosti o delu organizacije, njenih izdelkih oziroma storitvah in nasploh o delovanju organizacije ter njenih novostih in spremembah. Tako kot vsi odnosi, morajo imeti tudi odnosi s skupnostjo zastavljene neke splošne cilje, ki so naslednji: ugotovitev prepričanj in pričakovanj skupnosti ter uskladitev z njimi, pridobitev podpore za skupnosti naklonjeno zakonodajo, podpiranje zdravstva in nasploh socialne varnosti in tako naprej. Pomembno je, da so cilji odnosov organizacije s skupnostjo na realni ravni, kajti v nasprotnem primeru lahko skupnost do organizacije goji nerealna pričakovanja, kar pa lahko privede do konfliktov v primeru neizpolnjenosti ciljev in obljub. Zato si morajo organizacije zastaviti svoje cilje glede na svoje potrebe in vire, ki jih premorejo na eni strani ter glede na potrebe in pričakovanja skupnosti na drugi.

Vedno več strokovnjakov je mnenja, da morajo biti javnosti zadeve, ki se je tičejo, dostopne. S tem se strinjajo tudi Cutlip, Center in Broom (1994), ki trdijo, da se lahko organizacije v primeru prikrievanja informacij javnosti, hitro znajdejo v vlogi sumljivega akterja. Ljudje bodo namreč postali sumničavi glede naklepa delovanja podjetja, kar pa lahko postane močna ovira v poslovanju. Torej, če bo organizacija javnost (predvsem lokalno) obveščala o pozitivnih in negativnih informacijah, potem se ji lahko to obrestuje v obliki podpore javnosti, ki pa je

bistvena za obstoj organizacije. Vodstva organizacij imajo mnogokrat napačno predstavo o vplivu negativnih informacij na javnost, saj le-te nimajo vedno slabega učinka; pogosto je ravno nasprotno. Odprto komuniciranje namreč, predvsem v kriznih situacijah, lahko zelo pozitivno vpliva na pridobitev zaupanja skupnosti in na utrditev ter rast že prej pridobljenega ugleda pri lokalnih prebivalcih.

4.2.2 Soodvisnost organizacije in lokalne skupnosti

Lahko bi rekli, da sta organizacija in lokalna skupnost v nekakšnem soodvisnem odnosu, saj hkrati vplivata druga na drugo. Organizacije, ki delujejo in razmišljajo v koraku s časom, veliko časa posvetijo javnim tematikam v skupnosti, saj se zavedajo, da takšen odnos dolgoročno prinaša pozitivne posledice, kot npr. povečan ugled organizacije, utrjeno zaupanje v njeno pošteno delovanje, dodatno podporo skupnosti in tako naprej. Trdni odnosi z lokalno skupnostjo tako pripomorejo predvsem k dodatnemu razvijanju in spodbujanju dialoga med podjetjem in skupnostjo, kar pa vpliva na družbeni in ekonomski status ter razvoj skupnosti (Baskin in Aronoff 1988).

Da je omenjeni dialog karseda učinkovit, morajo biti programi odnosov z lokalno skupnostjo zelo dobro zastavljeni, saj le-ti odražajo soodvisnost organizacije in njenih lokalnih skupnosti. Grunig in Hunt jih opredelita kot: »Specializirani programi odnosov z javnostmi, katerih glavni namen je olajšati komuniciranje med organizacijo na eni strani in javnostmi v geografskem območju, v katerem se nahaja organizacija, na drugi strani« (Grunig in Hunt 1984, 267).

Lokalne skupnosti so še posebej občutljive v dialogih, ki zadevajo kakovost bivanja v njihovem okolju, kjer organizacija tudi deluje. Tu morajo biti programi odnosov s skupnostjo še posebej kakovostno zastavljeni, saj organizacije z njimi sporočajo, v kolikšni meri spoštujejo naravo in lokalno prebivalstvo, s tem ko njihovo delovanje morebiti povečuje ali zmanjšuje kakovost bivanja. Če se bo podjetje na primer negativno prikazalo na področju čistosti zraka, stopnji onesnaženosti voda, ravnanju z odpadki in podobno, potem obstaja velika verjetnost, da bo počasi začelo izgubljati podporo javnosti (Drapal in drugi 2004, 16).

Če povzamemo, tako organizacija kot skupnost, delujeta po daj-dam principu, oba imata namreč od svojega delovanja določene koristi, hkrati pa tudi vlagata v sistem, ki poganja ta

krog. Organizacija vpliva na pospeševanje gospodarskega razvoja, plačuje davke, podpira lokalna športna in druga društva, izobraževalne institucije in ostale organizacije ter tako s finančni prispevki pomaga razvijati skupnosti. Prispevki podjetij tako igrajo v posameznih lokalnih skupnostih in občinah ključno vlogo, kar se tiče razvitosti, saj so občine z mnogimi podjetji finančno in socialno veliko bolj razvite od tistih z malo ali nič podjetij. Po drugi strani pa je tudi lokalna skupnost pomembna za podjetja, saj brez njene naklonjenosti, ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva v njej. Baskin in Aronoff (1988, 220) ugotavljata, da »dobri odnosi s skupnostjo pomagajo pri zagotavljanju tistega, kar organizacija potrebuje od skupnosti in pri priskrbovanju tistega, kar skupnost pričakuje«.

Grunig in Hunt (1984) menita, da se mnoge organizacije ukvarjajo z zadevami skupnosti predvsem zaradi želenega občutka oziroma predstave družbeno odgovornega podjetja v mislih skupnosti in ne zaradi prepričanja, da njihov uspeh temelji na takšnemu delovanju. Tu lahko nastane problem, saj vse več ljudi pričakuje od podjetij vedno bolj vidno in utemeljeno družbeno odgovorno delovanje. Z njima pa se ne strinja Harrisonova (1995), ki meni, da odnosi podjetja s skupnostjo sovpadajo z družbeno odgovornostjo, kar pa lahko močno vpliva na konkurenčno prednost. Trdi, da se podjetja le na ta način zavedajo, kako pomembno je družbeno odgovorno vedenje.

4.3 Komuniciranje z lokalnimi skupnostmi

Komuniciranje odnosov z lokalnimi skupnostmi se odraža v dveh vrstah komunikacijskih aktivnosti; in sicer v aktivnostih, namenjenim lokalnim vodjem (npr. župan, občinski svet) in zaposlenim v organizacijah, da komunicirajo z lokalnimi voditelji in prebivalci; ter v aktivnostih, ki vključujejo organizacijo v skupnost, kot npr. podpora izobraževalnim ustanovam, podpora urbanim prenovam, finančna sredstva za lokalne organizacije in še bi lahko naštevali (Grunig in Hunt 1984, 267).

Preden se organizacija loti vpeljevanja programa upravljanja odnosov z lokalnimi skupnostmi, mora temeljito preučiti naslednje:

- cilje organizacije, s katerimi bo ugotovila način, kako lahko aktivnosti odnosov z lokalnimi skupnostmi pripomorejo k njihovi uresničitvi;

- potrebe in pričakovanja skupnosti, saj mora biti organizacija prepričana v odločitve, komu pomagati in na kakšen način ter s kom partnersko sodelovati, da bo to imelo pozitiven učinek tako na lokalno skupnost kot na organizacijo;
- že obstoječe načine komuniciranja z lokalnimi skupnostmi in drugimi deležniki organizacije (Drupal in drugi 2004, 26–27).

Tudi vrste dejavnosti, ki jih organizacija izvaja pri svojem vključevanju v lokalno in širšo skupnost, so pomembne, in sicer:

- Dnevi odprtih vrat: ogled delovnih prostorov organizacije za širšo javnost; zaradi sodelovanja pri razstavah in vodenih ogledih, so zaposleni bolj ponosni na delovno okolje.
- Posebni dogodki: začetek gradnje in odprtje na novo zgrajenega poslopja, seminarji o produktih, izdelkih in storitvah podjetja.
- Izdaja biltena/časopisa podjetja: interni bilten/časopis organizacije za zaposlene ali lokalni časopis za širšo javnost, z nekaj dodatnimi novicami, s čimer se lokalno prebivalstvo obvešča o dejavnostih organizacije.
- Prostovoljne dejavnosti: zaposlenim je potrebno omogočiti prostovoljne dejavnosti v lokalnih organizacijah in jih k temu motivirati.
- Oglaševanje v lokalnih medijih: nadzorovanje in usmerjanje sporočil za lokalne medije.
- Denarni prispevki: sponzorstvo in donatorstvo ali darovanje sredstev za krajevne organizacije.
- Priprava novic: prilagajanje informacij potrebam krajevnih občil (Cutlip in drugi v Theaker 2004, 197).

4.3.1 Odnosi z mediji

Eden najpomembnejših elementov komuniciranja družbene odgovornosti podjetja so mediji, ki predstavljajo posebno javnost na nacionalni, regionalni in lokalni ravni. Verčič celo meni, da se v sodobni družbi javnosti najpogosteje konstituirajo ravno prek medijev (Verčič in drugi 2002, 15–20).

Zlasti za lokalne medije je značilno, da so zaradi svoje globlje vpetosti v lokalno dogajanje, mnogo bolj ciljna javnost, saj mediji v lokalnem okolju omogočajo uresničevanje naslednjih, za družbeno odgovornost podjetja, pomembnih ciljev:

1. Preprosteje izvedljivo diskusijo o tistih tematikah, ki so pomembne za prebivalce in ostale javnosti v lokalni skupnosti.
2. Lažje navezovanje in utrjevanje trajnejšega odnosa.
3. Večjo stopnjo vpletenosti.
4. Doseganje večjega obsega in naklonjenosti medijskega poročanja.
5. Povečanje stopnje identičnosti posredovanih sporočil in sporočil, ki se dejansko pojavljajo v medijih.
6. Večjo kredibilnost objav (vplivni zunanji viri informacij o podjetju in z njimi povezanih temah in podobno) (Drapal in drugi 2004, 190–276).

Ena izmed pomembnejših funkcij komuniciranja podjetja je tako vplivanje na vsebino medijskih objav, z namenom oblikovanja pozitivne podobe s strani določenega novinarskega vira (Wells in Spinks 1999, 109). Ob tem velja dodati, da se je mogoče v vsebine lokalnih medijev vključevati s tematikami, ki se nanašajo bodisi na vidike reševanja lokalnih vprašanj, in ne neposredno na podjetje, bodisi na vlogo določenega podjetja v lokalni skupnosti. Zaradi onemogočenega komuniciranja z vsemi osrednjimi javnostmi na neposredni način, predstavljajo odnosi z lokalnimi mediji obenem tudi »most do odnosov z ostalimi javnostmi v lokalnem okolju« (lokalnim političnim oblastem, lokalnemu prebivalstvu in podobno) (Drapal in drugi 2004, 190).

Ključni namen organizacijskih odnosov z mediji je, da le-ti skrbijo za ugled organizacije in njenih proizvodov ter, da čim bolj izčrpno obveščajo njene ciljne skupine in tako posledično skušajo vplivati nanje. Sočasno lahko odnosi določene organizacije z mediji prispevajo k doseganju dolgoročnih strateških ciljev (ustreznejši medijski profil, boljši odnosi z lokalno skupnostjo in podobno), kjer je najpomembneje razvijati skrajno korektne in etilno neoporečne odnose (Škerlep 1998, 752).

V primerih, ko se odloča kdaj in kako komunicirati družbeno odgovornost, se vsaka gospodarska družba sooči s konfliktom interesov. Pojavljajo se številni očitki, da je postala družbeno odgovornost perverznost PR sektorjev in marketinških agencij. Kritika, nevarnost izpada finančnih prihodkov in nizek ugled, je samo nekaj razlogov, da se oglaševalska industrija vsaj približno zaveda pomembnosti družbene odgovornosti v komunikacijski industriji, ki naj bi temeljila na treh načelih etičnosti - na resnicoljubnosti, digniteti in vzpodbujanju družbenega in osebnega razvoja (Hawlina 2008).

5 DOP IN ORGANIZACIJSKA LEGITIMNOST V LOKALNI SKUPNOSTI

V tem poglavju bomo povezali vse do sedaj predstavljene koncepte, in sicer družbeno odgovornost podjetij, organizacijsko legitimnost ter lokalno skupnost. Skozi njihovo povezavo se bomo navezali na strategije legitimnosti, ki se jih organizacije poslužujejo v procesu doseganja statusa legitimne organizacije. Ker obstaja veliko avtorjev, ki dokazujejo številne strategije pridobitve legitimnosti v povezavi z družbeno odgovornostjo podjetij, bomo največ besed namenili tistim, ki so do sedaj pustili največji pečat na tem področju. To so to Suchman, DiMaggio in Powell, Dowling in Pfeffer ter Assforth in Gibbs.

5.1 Povezava družbene odgovornosti in organizacijske legitimnosti

Že v podpoglavju 2.4 smo na kratko omenili povezavo družbene odgovornosti in organizacijske legitimnosti, v 3. poglavju pa predstavili organizacijsko legitimnost kot tako. Sedaj bomo ta pregled podrobneje nadaljevali. Omenili smo že, da je teorija legitimnosti izpeljana iz koncepta organizacijske legitimnosti, ta pa iz teorije deležnikov (ki smo jo že definirali v drugem poglavju) v povezavi z družbeno odgovornostjo podjetij. Organizacijsko legitimnost sta Dowling in Pfeffer (1975) definirala kot: »...stanje ali status, ki obstaja šele, ko se sistem vrednot neke organizacije ujema z sistemom vrednot širšega družbenega sistema, katerega je organizacija del. V primeru dejanskega ali potencialnega neskladja med omenjenima sistemoma vrednot, je legitimnost organizacije v nevarnosti«.

Teorija legitimnosti predpostavlja, da si organizacije neprestano prizadevajo, da delujejo znotraj okvira norm in vrednot družbe in okolja, v katerem delujejo (tako interno kot eksterno okolje). Z drugimi besedami to pomeni, da bo organizacija prostovoljno poročala o svojih aktivnostih le v primeru, če bo njeno vodstvo mnenja, da takšne aktivnosti in dejavnosti družba, v kateri delujejo, od njih pričakuje. Torej bi lahko rekli, da teorija legitimnosti temelji na »družbeni pogodbi« med organizacijo in družbo oz. družbenim okoljem, kjer deluje (Deegan 2002).

Shocker in Sethi (v Deegan 2002, 295) sta naredila pregled koncepta družbene pogodbe:

»Katerakoli socialna ustanova – in poslovna, ki ni nobena izjema – deluje v družbi preko družbene pogodbe, eksplicitne ali implicitne, pri čemer njeno preživetje in rast temeljita na:

- dajanju družbeno zaželenih rezultatov delovanja organizacije družbi na splošno in na
- porazdelitvi gospodarskih, socialnih in političnih koristi v skupine, iz katere organizacija črpa svojo moč«.

Legitimnost v povezavi z družbeno odgovornostjo, se je razvila iz že omenjene in definirane teorije deležnikov in trdi, da podjetja ne obstajajo sama po sebi, ampak samo zaradi tega, ker družba, v kateri delujejo (njeni deležniki) meni, da za to obstaja opravičljiv razlog (Deegan 2002, 292).

Brez legitimnosti torej podjetje dejansko ne obstaja, saj je legitimnost vezni člen med podjetjem in družbenim okoljem, v katerem deluje. Lahko bi rekli, da sta družba in podjetje soodvisna drug od drugega. Prav zaradi tega, mora biti prva skrb podjetja nenehno vzdrževanje in ohranjanje odnosov s svojim poslovnim in družbenim okoljem ter delovanje v skladu z normami, vrednotami in obveznostmi do družbe. Šele, ko družba podjetje zazna kot organizacijo, katere vrednote so skladne z njenimi, podjetje dejansko obstaja. Ko podjetje doseže z družbo, v kateri deluje konsenz, ki pravi, da bo podjetje prevzelo odgovornost za določena bremena, določena s strani družbe, v zameno, pa družba omogoča njegov obstoj, potem govorimo o legitimnem podjetju (Suchman 1995).

Podobno se je opredelil tudi Sethi (v Golob 2004, 876), ki pravi:

Družbena odgovornost pomeni načrtno izoblikovati vedenje podjetja do te mere, da bo skladno s trenutno prevladujočimi družbenimi normami, vrednotami in pričakovanji o njenem delovanju. Potreba po družbeni odgovornosti izvira primarno iz družbenih pričakovanj, podjetje pa mora težiti k zmanjševanju razkoraka med pričakovanji in lastnim ravnanjem, sicer tvega izgubo legitimnosti. Vrzel lahko zmanjša na tri načine: z družbeno obvezo, družbeno odgovornostjo in družbeno odzivnostjo. Družbena obveza sovпада z ekonomsko in zakonsko odgovornostjo v Carrollovem modelu. Podjetje ne spremeni delovanja, ampak percepcijo javnosti o svojem delovanju z izobraževanjem in informiranjem. Družbena odgovornost za razliko od obveze vsebuje

pričakovanja posameznikov v družbi. Tretjo fazo, družbeno odzivnost, pa Sethi priporoča, če prvi dve strategiji ne uspeta zmanjšati vrzeli. Družbena odzivnost za Sethija pomeni prilagoditev vedenja podjetja potrebam družbe. V bistvu gre za neke vrste kontinuum, ki je odvisen od zrelosti družbe, od njenih vrednot, norm in pričakovanj.

Dober način obveščanja interesnih skupin ali javnosti so letna poročila. Kot pravita Bardelli in Pastore (2006, 8), so letna poročila osebna izkaznica podjetij in večinoma velika prednost, saj omogočijo predstavitev podjetja v pozitivni in privlačni luči. Če navežemo na teorijo legitimnosti, to pomeni, da se podjetja predstavljajo kot korektna in družbeno sprejemljiva, z namenom opravičiti svoj način poslovanja in vplive na okolja v katerih delujejo. Na ta način se konstruira nova podoba podjetja oziroma realnosti.

5.2 Družbena odgovornost podjetja in lokalna skupnost

Družbena odgovornost podjetij vsak dan bolj pridobiva na pomenu in je vedno bolj zaželena oz. pričakovana. Družba namreč od podjetij pričakuje, da bodo delovala po načelu daj-dam, se pravi, da bodo ustvarjala profit z določenimi stroški, ki bodo poleg manjših neprijetnosti, ustvarjali predvsem dobro v družbi oz. okolju, v katerem delujejo. Odnosi z lokalnimi skupnostmi se ukvarjajo z zahtevami lokalnih skupin glede odgovornosti podjetja v lokalni skupnosti. Soočajo se torej z najbolj pomembnimi javnostmi za družbeno odgovornost podjetja. Dvosmerni pristop organizacijskega odnosa z lokalno skupnostjo je del širšega dolgoročnega poslovnega investiranja, katerega cilj je doseči pozitiven doprinos k poslovanju in torej tudi k celotni družbi (Kitchen 1997, 117).

Direktorji podjetij razumejo družbeno odgovornost kot dejstvo, da morajo lokalni skupnosti nekaj vrniti nazaj in tako pripomorejo k izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih, saj je to njihov način izvajanja korporativnega državljanstva:

- vlagajo v razvoj šol, ker se soočajo ali pričakujejo težave s premalo šolanimi zaposlenimi;
- dajejo kulturnim, umetniškim, humanitarnim organizacijam, ker te povečujejo kvaliteto življenja v skupnosti;

- dajejo bolnicam in klinikam, ker kakovostno zdravstveno varstvo privablja ljudi v lokalno skupnost (Cutlip 1994).

Vodstvo podjetja mora biti do svojih javnosti odgovorno, drugače deluje v sovražnem okolju. Zato, da do tega ne pride in da javnost ne izgubi zaupanja v podjetje, skrbijo oddelki oz. praktiki odnosov z javnostmi, ki vedno bolj prevzemajo vlogo svetovalca za družbeno odgovornost podjetja, saj se prav oni z njo najpogosteje ukvarjajo. Korporativna družbena odgovornost torej predstavlja del odnosov z javnostmi (L'Etang 1994, 113).

Odnosi z javnostmi na tem mestu prevzamejo razširjeno vlogo (1) iskalca, preprečevalca oziroma reševalca problemov in (2) razlagalca – komunikacijske vezi. Tako odnosi z javnostmi vključujejo pomembne aktivnosti, kot so: predvidenje, preprečevanje in reševanje problemov. Praktik odnosov z javnostmi pa je tisti, ki deluje kot komunikacijska vez med organizacijo in njenimi javnostmi ter ostalimi skupinami, ki nekoč lahko postanejo javnosti organizacije (Newsom in drugi 2000, 21).

Poleg tega korporativna družbena odgovornost vpliva tudi na imidž in ugled podjetja, kar s pridom izkoriščajo praktiki odnosov z javnostmi in na ta način javnostim predstavljajo podjetja (L'Etang 1994, 115). Strinjam se z omenjenimi avtorji, da je korporativna družbena odgovornost del dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo oddelki oziroma praktiki za odnose z javnostmi in zato trdim, da je družbena odgovornost upravljana s strani odnosov z javnostmi. Najverjetneje bi našli tudi podjetja, kjer družbena odgovornost in odnosi z javnostmi predstavljata dve povsem različni aktivnosti, vendar menim, da je to bolj izjema kot pravilo. Tudi izbrano podjetje v moji nalogi aktivnosti družbene odgovornosti povezuje z odnosi z javnostmi in z vplivom na družbeno-lokalno okolje.

5.2.1 Vpliv organizacije na družbeno (lokalno) okolje

Organizacije imajo na okolje in družbo, v katerih delujejo vedno večji vpliv, zato morajo razumeti svoje poslovno delovanje kot del svoje vloge v družbi (Kitchen 1997, 129). Iz tega vidika lahko stopnje vplivov organizacije razdelimo v tri vrste odgovornosti, in sicer: osnovna (zakonska), organizacijska in družbena odgovornost:

1. Prva stopnja vpliva: izpolnjevanje zakonskih obveznosti

Tu organizacija izpolnjuje vse zakonske predpise in obveznosti, določene s strani države (plačuje davek, spoštuje zakonske predpise in ima pošten odnos do deležnikov – do zaposlenih, dobaviteljev, delničarjev) (Kitchen 1997, 130). Torej prva stopnja predstavlja organizacijo, ki si prizadeva, da je njeno delovanje sprejeto pri lokalni skupnosti in da ne vodi v kakšne konflikte z lokalno skupnostjo, v kateri deluje in nanjo vpliva (Drapal in drugi 2004, 44).

2. Druga stopnja vpliva: organizacijska odgovornost

Podjetje upošteva svojo odgovornost kot organizacija in upošteva svoje možne negativne vplive – predvsem kaj so možni vplivi izdelkov in storitev podjetja na okolje. Podjetje si nato prizadeva delovati v smeri zmanjšanja negativnih vplivov, kolikor je v njegovi moči (določi kriterije za svojo lokacijo; nadzoruje emisije, spremeni svoje proizvodne metode, s čimer zmanjša onesnaževanje). Podjetje na tej stopnji spoštuje zakone in tudi skuša predvideti trende v osveščenosti javnosti in v zakonodaji (Kitchen 1997, 130).

3. Tretja stopnja vpliva: družbena odgovornost

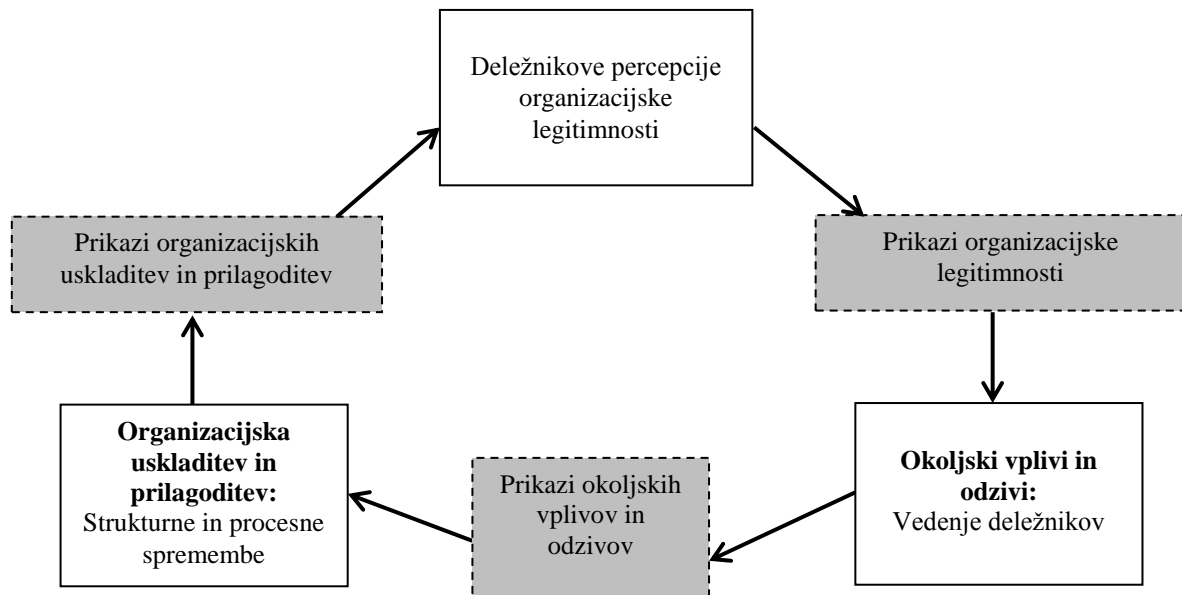
Na tej stopnji je organizacij vedno manj. Ta tip organizacije razume, da ima odgovornost do zdrave družbe in sprejema nalogo, da pomaga odstranjevati ali zmanjševati težave v družbi (Kitchen 1997, 130). Odnosi z lokalnimi skupnostmi sovpadajo z družbeno odgovornostjo podjetja, aktivnosti na tem področju pa niso le vprašanje altruizma, ampak lahko prispevajo k vzajemnemu zagotavljanju ugodnosti in povečevanju konkurenčnih prednosti organizacije. Organizacija na tej stopnji razume, da je za njeno uspešno poslovanje bistveno delovanje v družbeno, gospodarsko in kulturno zdravih okoljih ter si zato po najboljših močeh prizadeva odpraviti slabosti in izboljšati vitalnost okolja (Drapal in drugi 2004, 45).

5.3 Organizacijska legitimnost in lokalna skupnost

Kot smo že ugotovili, sta organizacijska legitimnost in lokalna skupnost močno povezani in soodvisni, kar pomeni, da organizacija ne more obstajati in uspešno delovati, brez odobravanja javnosti, kjer se nanašamo predvsem na lokalno skupnost; stopnja razvoja lokalne skupnosti pa je odvisna od uspešnih organizacij, ki jim nudijo delo, socialno varnost in boljše življenjske pogoje. A kje se vse skupaj začne? Proces pridobitve organizacijske legitimnosti ni enostaven, saj zahteva številne prilagoditve in spremembe v strategijah upravljanja organizacije, ki jih mora le-ta sprejeti in udeležati, če želi pridobiti status legitimne organizacije. Seveda pa to ne pomeni, da lahko ob pridobitvi statusa organizacija

počiva na svojih lovorikah. Proces organizacijske legitimnosti traja tako dolgo, kot življenje organizacije same. Slika 5.1 prikazuje model življenjskega kroga organizacijske legitimnosti in njenih odnosov z javnostjo (lokalno skupnostjo).

Slika 5.1: Model medsebojnega vpliva organizacijske legitimnosti in odnosov z javnostmi (skupnostjo).



Vir: Patel in drugi (2005).

5.3.1 Strategije organizacijske legitimnosti v lokalni skupnosti

Poznamo štiri faze organizacijske legitimnosti, v katere se lahko uvrsti sleherna organizacija, in sicer: *vzpostavljanje, ohranjanje, razširjanje in obranitev legitimnosti*, kot prikazuje Slika 5.2. V katero fazo določena organizacija spada, je odvisno od številnih dejavnikov, med njimi seveda finančna stabilnost, družbeno odgovorno delovanje, ugled organizacije, skladnost vrednot, ki jih predstavlja z družbenimi itd. Sledi podrobnejši pregled vseh omenjenih faz:

1. Vzpostavljanje legitimnosti: prva faza predstavlja zgodnje stopnje razvoja organizacije, kjer se vse vrti okoli kompetenc/sposobnosti (posebno finančnih), a vendar se mora organizacija zavedati družbeno konstruiranih standardov enakosti in

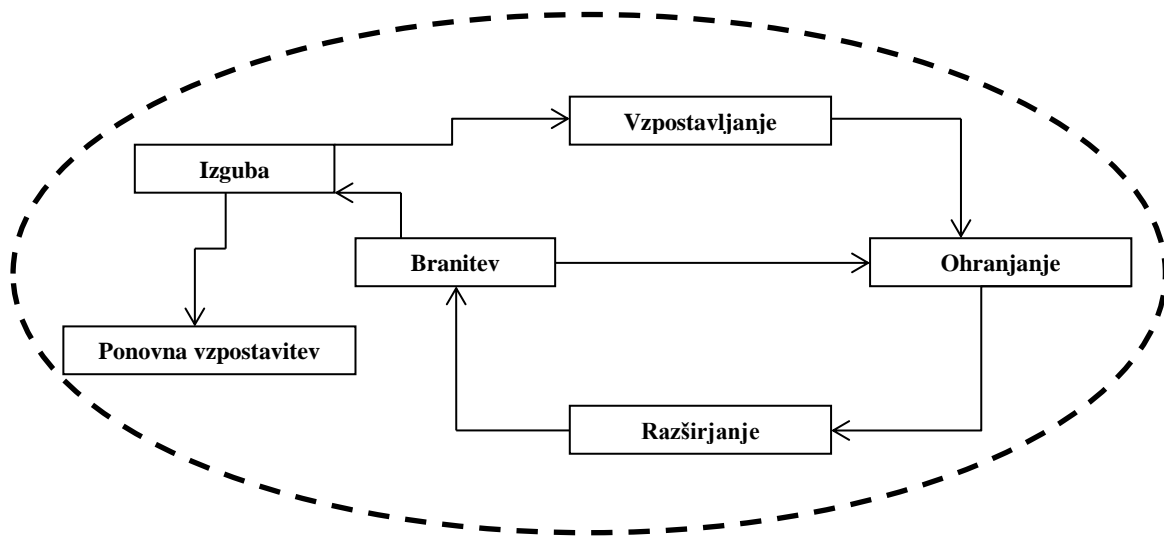
zaželenosti, nastopati pa mora skladno z sprejetimi standardi profesionalizma (Hearit v Tilling 2004, 2).

2. Ohranjanje legitimnosti: v tej fazi naj bi delovala večina organizacij, njihove dejavnosti pa vključujejo: neprestana predstavitvena vloga in simbolično zagotavljanje, da je vse pod kontrolo, poskusi predvideti, prehiteti ali preprečiti potencialne izzive legitimnosti (Ashforth in Gibbs 1990, 183). Vendar ohranitev legitimnosti ni tako lahka, kot se morda na prvi pogled zdi, saj je le-ta dinamičen konstrukt. Pričakovanja javnosti niso statična, ampak se spreminjajo skozi čas, kar zahteva od organizacij, da so hitro odzivne na okolje, v katerem delujejo. Če organizacija, ne bo spremenila svojih aktivnosti skladno z novimi pričakovanji javnosti, lahko zelo hitro izgubi legitimnost, ne glede na to, da so bile njene dejavnosti na začetku njene dejavnosti sprejemljive oziroma legitimne (Deegan v Tilling 2004, 7).

3. Razširjanje legitimnosti: Organizacija lahko pride do točke, kjer bo vstopila na nove trge ali pa bo spremenila način delovanja in povezovanja s sedanjim trgom. Tako se lahko porodi potreba po razširitvi legitimnosti, in sicer z intenzivno in proaktivno strategijo, saj s tem vodstvo poskuša pridobiti zaupanje in podporo številnih potencialnih deležnikov (Ashforth in Gibbs v Tilling 2004, 7).

4. Branitev legitimnosti: V primeru, da pride do nekega incidenta (internega ali eksternega), se legitimnost organizacije znajde v ogroženem položaju in posledično potrebuje dobro obrambno strategijo. Ashforth in Gibbs menita, da morajo biti legitimizacijske aktivnosti v tem primeru zelo intenzivne, če želijo zatreti to grožnjo (Ashforth in Gibbs 1990, 183). Glede na dejstvo, da morajo organizacije izpolniti svoje pristojnosti in zahteve skupnosti, če želijo realizirati legitimnost, lahko trdimo, da mora vsaka organizacija slej ko prej zagovarjati oziroma braniti svojo legitimnost.

Slika 5.2: Ugotavljanje/določitev faze organizacijske legitimnosti.



Vir: Tilling (2004, 8).

Slika 5.2 tudi prikazuje fazi, ki ju imenujemo *izguba legitimnosti* in *ponovna vzpostavitev*. Do (vsaj začasne) izgube legitimnosti lahko pride, če pride do realizacije, da produkt določene organizacije ni varen ali zdrav za potrošnike (npr. tobačna industrija). Iz te faze se organizacije težko izvlečejo, a vendar se lahko s pametno in potrpežljivo strategijo ali pa s kakšno drastično spremembo v organizaciji obnovijo in počasi ponovno vzpostavijo legitimnost (Tilling 2004, 9).

Ne glede na to, v kateri fazi se nahaja legitimnost določene organizacije, si mora le-ta izbrati strategijo, s katero bo dokazovala svojo legitimnost. Seveda se je skozi desetletja pojavilo veliko teorij, ki so skušale predstaviti različne strategije legitimnosti. Že večkrat omenjeni teoretik in raziskovalec Mark Suchman, je definiral tudi tri različne strategije v pridobivanju organizacijske legitimnosti, in sicer: *prilagoditev že obstoječim zahtevam in pričakovanjem javnostim iz okolja organizacije; izbira med različnimi okolji, s ciljem najti javnost, ki bo podprla sedanje delovanje organizacije; manipuliranje z strukturo okolja organizacije, z namenom ustvariti nove javnosti in nova legitimizacijska prepričanja* (Suchman 1995, 587).

Vse tri strategije temeljijo na uskladitvi načel in prepričanj organizacije z lokalno skupnostjo, saj je to predpogoj za pridobitev statusa legitimne organizacije. Sledi natančnejša opredelitev omenjenih strategij:

1. Prilagoditev že obstoječim zahtevam in pričakovanjem javnosti znotraj obstoječega okolja organizacije:

Vodstvom organizacij se pogosto zdi najlažji način za pridobitev statusa legitimne organizacije ta, da se pozicionirajo znotraj že obstoječega institucionalnega režima. Takšna skladnost se lahko doseže, če posamezne organizacije delujejo samostojno in manipulirajo samo s svojimi strukturami (ali z zunanjim videzom). Takšne prilagoditvene strategije predstavljajo zvestobo kulturnemu redu in postavljajo kvečjemu izzive že vzpostavljenemu institucionalnemu redu (Meyer in Rowan v Suchman 1991, 587). Pomembno je tudi dejstvo, da ta vrsta prilagoditve od vodstva ne zahteva izstopa iz prevladujočih kognitivnih okvirjev, temveč lahko kot član obstoječe kulture, obrne svoje odgovornosti in dolžnosti v svojo korist na način, da se vpraša: Kako bi lahko naredili to organizacijo bolj zaželeno in primerno za nas in za naše okolje? (Oliver v Suchman 1995, 587).

2. Izbira med različnimi okolji, s ciljem najti javnost, ki bo podprla sedanje delovanje organizacije:

Možnost izbire med različnimi okolji je posebej pomembna za na novo nastale organizacije v novih, mladih industrijah oz. panogah, v katerih meje pogosto niso natančno določene. Takšne organizacije lahko s tržnimi raziskavami identificirajo podmnožice ali celoten trg, na katerem delujejo, z namenom najti najbolj dovezetno pozicijo, in s tem posledično tudi ciljne skupine, ki bodo najbolj primerne za njihovo poslovno menjavo. S certifikacijo pooblaščenega organa lahko nato organizacija javnosti in vsem svojim deležnikom ponosno sporoči, da je legitimen član določene industrije oziroma panoge (Suchman 1995, 590).

3. Manipuliranje s strukturo okolja organizacije, z namenom ustvariti nove javnosti in nova legitimizacijska prepričanja:

Sposobnost manipulacije s strukturo okolja organizacije je v mnogih pogledih skrajna podjetniška strategija, kar pomeni, da je najtežje dosegljiva. A vendar je ta strategija več kot primerna za novosti na trgu, oziroma za inovatorje. Če javnost dejavnosti ali produkta ne pozna, jo bo vsekakor lažje prepričati o koristnosti njihovega delovanja, kot pa če se ji predstavlja substitut za neko že dobro znano dejavnost. Pri tej strategiji organizacije najbolj intenzivno uporabljajo oglaševanje, skozi katerega želijo prepričati ali kar »zmanipulirati« javnost, o nujnosti obstoja njihovega produkta. Če je

bojišče za strateško legitimnost »bitka med okvirji«, potem bi ta vrsta institucionalnega podjetništva najverjetneje povzročila artikulacijo povsem novega kognitivnega okvirja (Suchman 1995, 592).

Suchmanovo delo temelji na temeljnih izhodiščih raziskave Dowlinga in Pfefferja (1975, 125), v katerih zagovarjata dejstvo, da organizacijska legitimnost odraža ujemanje družbenega sistema norm in vrednot s povezanimi aktivnostmi organizacije. Po njunem mnenju lahko organizacije zgradijo legitimnost skozi tri strategije, in sicer:

1. Prilagoditev obstoječim družbenim normam.
2. Poskus spremenitve družbenih norm.
3. Identificiranje z družbenimi vrednotami.

Menita, da se zadnji dve strategiji poskušata uveljaviti skozi komunikacijske prakse, a vendar je spreminjanje družbenih norm zelo težko izvedljivo, če sploh, saj ta strategija predstavlja motivacijo za organizacijske spremembe in vir pritiskov za organizacijsko legitimnost.

Nemalokrat se zgodi, da pride do ogroženosti legitimnosti podjetja, v primeru neskladnosti vrednot z družbo. Takrat se mora podjetje odločiti za strategijo, ki jo bo uporabilo za rešitev oziroma ohranitev legitimnosti. Lindblom (v Gray in drugi 1996, 46) je določil naslednje strategije:

1. Izobraževanje in informiranje interesnih skupin o dejanskih namenih izboljšanja aktivnosti podjetja.
2. Sprememba zaznavanja podjetniških aktivnosti s strani interesnih skupin brez hkratne spremembe delovanja podjetja.
3. Preusmeritev pozornosti od nelegitimnih k legitimnim aktivnostim.
4. Sprememba zunanjih pričakovanj.

Teorija torej ponuja veliko različnih strategij za vzpostavitev in ohranjanje legitimnosti organizacije, a le redko se v realnosti zgodi, da podjetje uspešno implementira izključno eno strategijo v svojem poskusu vzpostavitve ali ohranitve legitimnosti. Heterogeno okolje, v katerega so postavljene predvsem multinacionalke, sestavljajo različne javnosti z raznoraznimi interesi in pričakovanji, kar pa posledično pomeni preučitev možnih strategij za osvojitve legitimnosti posamezne organizacije. Zato seveda ni možno postaviti napovedi, katero strategijo se naj uporabi v določenem tipu organizacije. Scherer, Palazzo in Seidl (2010), so postavili tri temeljne strategije za vzpostavitev in ohranitev legitimnosti (glede na

že omenjeno Suchmanovo razdelitev legitimnosti na pragmatično, kognitivno in moralno), in sicer:

1. Strateška manipulacija (pragmatična legitimnost).
2. Izomorfična prilagoditev (kognitivna legitimnost).
3. Moralno argumentiranje/razlaganje (moralna legitimnost).

Omenjeni avtorji menijo, da mora podjetje, če želi uspešno implementirati legitimnost, najti način, s katerim bo združilo vse tri strategije v neko sinergijo, ki bo pomagala doseči optimalni učinek na deležnike oz. javnosti organizacije. Ravno pravi odmerek vsake strategije, je po njihovem mnenju optimalen recept (Scherer, Palazzo in Seidl 2010). Tabela 5.1 prikazuje podrobnejšo razdelitev in opredelitev vseh treh strategij.

Tabela 5.1: Organizacijske implikacije strategij legitimnosti.

	<i>Strateška manipulacija</i>	<i>Izomorfična prilagoditev</i>	<i>Moralno argumentiranje</i>
Bistvo/cilj	Manipulirati z družbenimi pričakovanji	Prilagoditi se družbenim pričakovanjem	Vstopiti v družbeni diskurz
Način koordinacije	Hieararhija	Prilagoditev	Diskurz in konsenz
Funkcionalna specializacija	Visoka - jasno določene vloge in odgovornosti	Nizka - fleksibilne strukture, tekoči procesi	Nizka - fleksibilne strukture, odprti procesi
Odločanje in kontrola	Centralizirano, kontrola od vrha navzdol	Decentralizirano	Decentralizirano
Komunikacija	Formalna, vertikalna, od vrha navzdol	Neformalna, vzporedna	Vzporedna, dvosmerna, odprti rezultati
Stil vodenja	Avtoritaren	Razumevajoč	Sodelujoč - participativen
Vloga neformalne organizacije	Nizka – zagrozi manipulacija	Visoka - pomaga prilagoditi se na okolje	Visoka – pomaga vstopiti v diskurz

Vir: Scherer, Palazzo in Seidl (2010).

Za katero od strategij se bo podjetje odločilo, je seveda odvisno od njegovih virov oziroma zmogljivosti (tako finančnih kot strukturnih) in njegove narave poslovanja. Npr. podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo računalniške opreme ali pa prehrambeno podjetje, bosta ubrala čisto drugačno strategijo doseganja legitimnosti kot podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo cementa, saj so to popolnoma različne vrste proizvodnje, katerih vpliv na okolje se ne more primerjati. Tudi, če primerjamo same produkte omenjenih proizvodenj in percepcijo ljudi nanje, ugotovimo, da bodo ljudje že v kali na proizvedene računalnike in hrano reagirali boljše, kot pa na cement, saj je razlika v koristi od omenjenih produktov takoj razvidna. V primeru porajanja dvoma ali suma o legitimnosti določene organizacije, tako percepcija deležnikov igra veliko in močno vlogo v procesu povrnitve statusa legitimne organizacije.

S tem se strinja tudi Scott (v Patel in drugi 2005), ki pravi, da če želijo organizacije preživeti v svojem družbenem okolju, za to poleg materialnih virov in tehničnih informacij, potrebujejo tudi družbeno sprejemljivost, kredibilnost ter pristojnost. Odziv organizacije na okoljske standarde za sprejemljivost in legitimnost vodi do vztrajnosti, ali kot meni Parsons (v Patel in drugi 2005), bodo deležniki oziroma javnosti prej priskrbele sredstva/vire organizacijam, ki se zdijo zaželene in primerne, kot pa tistim, katerih obstoj in delovanje ni stabilno ter perspektivno.

Če nobena od naštetih strategij ne deluje, lahko to pomeni grožnjo za legitimnost obstoja, ki se izrazi bodisi v pravnih in ekonomskih, bodisi v družbenih sankcijah. Če podjetje samo razkrije svoje napake, je lahko to kvečjemu njegovo orodje za zagotavljanje legitimnosti. Podjetja imajo s tem lahko več namenov – namen informiranja o svojem poslovanju, namen spremembe predstave javnosti ali namen odvrnitve pozornosti od resničnih, dejanskih problemov na že dosežene uspehe na pomembnih družbenih področjih (Slapničar 2004, 522).

V vsakem primeru se podjetje mora soočiti z nastalo situacijo in poiskati rešitev, ki bo hkrati zadovoljila in pomirila poslovno ter družbeno okolje, predvsem lokalno javnost. Tu pa se pojavi vprašanje, komu bo dalo podjetje prednost pri pojasnjevanju posledic svojega delovanja, saj imajo interesne skupine podjetja različne interese. Tu dajejo po navadi podjetja prednost tistim skupinam, ki posedujejo večjo ekonomsko moč (Neu in drugi v Slapničar 2004, 522).

V tem poglavju smo povezali vse do sedaj predstavljene koncepte, bistvene za moje magistrsko delo, in sicer družbeno odgovornost, organizacijsko legitimnost in lokalno skupnost. V tem okviru smo se navezali na različne vplive, ki jih ima organizacija na lokalno družbeno okolje, predstavili smo različne strategije, ki se jih organizacije poslužujejo v svojem procesu doseganja, ohranjanja ali branitve legitimnosti ter poskušali vse skupaj strniti v smiselno celoto. Če strnemo v eno misel, brez družbene odgovornosti ni organizacijske legitimnosti, brez legitimnosti pa ni mogoče imeti zdravih odnosov podjetja z njegovimi javnostmi, tako lokalnimi kot nacionalnimi.

6 ŠTUDIJA PRIMERA: Vključevanje družbene odgovornosti v strategije legitimnosti podjetja Lafarge cement d.o.o.

V teoretičnem delu smo spoznali različne poglede in opredelitve tako družbene odgovornosti podjetij, kot organizacijske legitimnosti in njuno tesno povezanosti. V tem poglavju pa oba omenjena koncepta prenašam v prakso, in sicer skozi študijo primera podjetja Lafarge cement d.o.o. (v nadaljevanju LC).

Zastavila sem si dve raziskovalni vprašanji, in sicer:

RV1: *S kakšnimi strategijami podjetje Lafarge cement v lokalni skupnosti vzpostavlja in ohranja legitimnost?*

RV2: *Na kakšne načine podjetje v strategijah za ohranjanje legitimnosti »uporablja« družbeno odgovornost?*

V petem poglavju smo ugotovili, da lahko organizacija izbira med tremi strategijami vzpostavljanja in ohranjanja legitimnosti, in sicer: prilagoditev javnostim in okolju, kjer organizacija deluje; izbira med različnimi okolji, z namenom najti javnost, ki bo podprla sedanje delovanje organizacije; ter manipuliranje s strukturo okolja organizacije, s ciljem ustvariti nove javnosti in prepričanja (Suchman 1995, 587). Suchmanovo razdelitev strategij smo podprli tudi z drugimi avtorji, kot so Dowling in Pfeffer, Ashforth in Gibbs, Lindblom ter DiMaggio in Powell, ki so prav tako veliko prispevali k definiranju organizacijske legitimnosti in procesov, s katerim jo lahko organizacija pridobi, vzdržuje in ohrani.

Ne glede na to, katero strategijo si organizacija izbere, mora vanjo na tak ali drugačen način vključiti udejanjanje družbene odgovornosti. Od same organizacije je odvisno, na katerih področjih se bo družbeno odgovorno udeleževala, priporočljivo pa je, da se na številnih različnih, saj bo tako imela več možnosti, da jo bo javnost (predvsem lokalna) dojemala kot družbeno odgovorno institucijo.

6.1 Metodologija in zbiranje podatkov

Zaradi širokega razpona obravnavane teme, sem si v magistrskem delu za metodologijo izbrala študijo primera, znotraj katere bom uporabila kvalitativno metodo zbiranja podatkov in analize. Kot pravita Daymon in Holloway (2002) je študija primera običajno povezana z intenzivnim raziskovanjem lokacije, organizacije ali podjetja. Znotraj študije primera so zajeti različni metodološki pristopi, s katerimi se verodostojnost obravnavane teme utrdi.

Tudi Yin (1994) se strinja z dejstvom, da več kot uporabiš različnih virov in raziskovalnih pristopov, bolj je študija primera zanesljiva, veljavna in nenazadnje kredibilna. Definiral je šest virov za zbiranje podatkov določene študije primera, in sicer: dokumentacija, arhivska poročila, intervjuji, neposredno opazovanje, opazovanje z udeležbo ter fizični predmeti oziroma dokazi. Ni pa nujno potrebno, da so vsi naštetih viri uporabljeni v vsaki študiji primera.

V pričujoči študiji primera sem uporabila vse naštete vire zbiranja podatkov/dokazov, razen opazovanja z udeležbo, razlog pa tiči v tem, da v času izdelave magistrskega dela niso izvajali novih akcij ali strategij za vzpostavljanje in ohranjanje legitimnosti. V opazovanje sem udeležena do te mere, da sem prebivalka Trbovelj in tako redno seznanjena s spremembami v delovanju podjetja LC.

Odgovora na raziskovalni vprašanji sem iskala skozi omenjene vire podatkov, ki jih bom analizirala s kvalitativno metodo analizo vsebine. S to metodo lahko iz analiziranih besedil konstruiramo številne sklepe, glede na kontekst določenega raziskovalnega problema. A vendar pod besedilni material ne štejemo le napisanih informacij, temveč tudi slike, simbole, statistične podatke, skratka kakršenkoli zvokovno-slikovni podatkovni material. Pri analiziranju le-tega smo pozorni na morebitne vzorce, s katerimi oblikujemo temeljne lastnosti raziskovalnega problema. S pomočjo vzorcev pa lahko naredimo konstrukte, s katerimi bomo lažje razumeli izsledke določene raziskave (Gray in Densten v Stepchenkova in drugi 2008, 455).

Tabela 6.1: Analizirani viri podatkov in uporabljene metode.

VIRI ZBIRANJA PODATKOV	PODATKI	METODA ANALIZE PODATKOV
Dokumentacija	- Medijske objave na spletni strani podjetja, - poročila o sponzorskih akcijah in donacijah, - podobne študije na obravnavano temo.	<u>Kvalitativna analiza vsebine</u>
Arhivska poročila	- Letna poročila, - interno glasilo <i>LC TIM</i> , - lokalni časopis <i>Naše kajtnge</i> .	
Intervju	Poglobljen strukturiran intervju z g. Andrejem Sopotnikom – predstavnikom za javnost v podjetju Lafarge cement d.o.o.	
Neposredno opazovanje	Neposredno opazovanje tovarne in njene okolice na dan intervjuja.	
Fizični dokazi	Predstavitev določenih oglasov podjetja, brošur in fotografij.	

Kot kaže Tabela 6.1, sem analizirala naslednje podatke: poglobljen strukturiran intervju z predstavnikom za javnost v podjetju LC, g. Andrejem Sopotnikom; osebno opazovanje na dan intervjuja, letni poročili 2011 in 2012, spletno stran podjetja, interno glasilo *LC TIM*, lokalni časopis *Naše kajtnge*, brošure-predstavitve podjetja, spletne prispevke podjetja in druge študije primera na podobno temo.

6.2 Zgodovina podjetja

Leta 1802, v obdobju pred proizvodnjo cementa, si je kraje »črne zemlje« ogleadal odvetnik Franz Maurer, ki si je nato v naslednjih dveh letih pridobil dokumente za odprtje prvega rudnika v Trbovljah. Poimenoval ga je *Steinkohlenbergbau*. Premog so vse od začetka uporabljali za žganje opeke in apna. Rudnik je leta 1823 Franz Maurer predal svojima sinovoma. Leta **1847** je državni rudarski urad v Celju ustanovil še državni premogovnik, ki ga je država zaradi političnih razprtij in majhne storilnosti leta 1867 prodala skupini Ljubljancev. Oba rudnika sta leta 1873 prišla pod skupno posest Trboveljske družbe *Trifailer Kohlenwerkgesellschaft*. Z združitvijo je na novoustanovljena družba začela z izboljšavami, zgradili so apnenico in opekarno, steklaro, ki sta jo brata Maurer ustanovila, da bi z njo vzdrževala premogovnik, pa so zaprli (Lafarge Cement).

Skozi več kot stoletje dolgo zgodovino trboveljske cementarne, je prišlo do številnih ključnih mejnikov, ki so tvorili življenjsko pot tovarne, polno vzponov in padcev, kar prikazuje spodnja tabela 6.2.

Tabela 6.2: Ključni mejniki (dogodki) trboveljske cementarne.

LETO	DOGODEK
1875	Namesto steklarne je trboveljska družba Trifailer Kohlenwerkgesellschaft zgradila cementarno, ki je začela obratovati leto kasneje. Začetek redne proizvodnje roman cementa, v manjših količinah tudi portland cementa.
1876	Zagon prve klinker peči.
1879	Za proizvodnjo kakovostnejšega klinkerja za portland cement se je prezidala krožna peč. Letna proizvodnja je znašala 6.060 ton (4.030 ton roman cementa in 2.030 ton portland cementa).
1880	Čeprav je v prvih letih poslovanja cementarna poslovala z izgubo, saj se je mnogo cementa porabilo za potrebe rudnika, je družbi tega leta kljub hudi konkurenci uspelo povečati prodajo in prodreti na tuja tržišča, med drugim tudi na indijski trg.
1883	Izgradnja še dveh jaškastih peči, namenjenih proizvodnji portland cementa. S tem sta se tehnološko ločili proizvodnji roman in portland cementa.
1887	Izgradnja prve etažne peči, s katero se je optimizirala proizvodnja cementa.
1890	Izbruhnil je požar, ki je upepelil vsa lesena poslopja, ostalo je le glavno poslopje.
1896	Opuščena proizvodnja roman cementa.
1898	Obratovati je začela druga etažna peč, ki je močno povečala proizvodnjo. Proizvodnja

	cementa se je povečala na 9.222 ton, leto kasneje pa 12.302 ton.
1908	Po nekaj letih temeljite prenove tovarne je začela obratovati prva rotacijska peč danskega podjetja Smidth, hkrati tudi prva tovrstna peč na Balkanu. Zmogljivost nove peči je bila 60 ton klinkerja na dan po suhem postopku. Zaradi vseh tehnoloških izboljšav je cementarna zaposlovala le 180 ljudi. Letna proizvodnja cementa je narasla na 14.129 ton, tik pred začetkom prve svetovne vojne pa že na 17.150 ton, kar je skoraj trikrat toliko, kot ga je cementarna proizvedla pred 40 leti ob začetku obratovanja.
1927	Začetek obratovanja še druge rotacijske peči Smidth in novega mlina cementa Unidan z zmogljivostjo 6 ton na uro.
1930	Obratovati je začela tretja rotacijska peč Smidth, s katero se je dnevna proizvodnja cementa dvignila na 170 ton. Sočasno je začel obratovati tudi drugi mlin Unidan.
1939	Gradnja cest in drugih objektov je družbo prisilila v izboljšave. Nastal je nov proizvodni obrat z novo rotacijsko pečjo Krupp z mokrim postopkom. Izpopolnili so tudi mlin cementa, zgradili novo žičnico laporja in apnenca ter nove silose za cement in silose za blato (mokra surovina).
1947	Po koncu 2. svetovne vojne, med katero je proizvodnja cementa močno upadla, je bila cementarna še v sklopu Trboveljske premogovne družbe. Leta 1947 pa se je ta nacionalizirala.
1950	Izvoljen je bil prvi delavski svet.
1951	Cementarna je z velikanskimi napori letno pridelala med 110.000 in 120.000 ton cementa, zaradi česar je bila nagrajena s prehodno zastavo in priznanjem vlade FLRJ za najboljši kolektiv cementne industrije Jugoslavije.
1958	Z izgradnjo novih žičnic, drobilnikov, nakupom bagrov in prekucnikov, se je zaključila prva faza nujno potrebne modernizacije cementarne, s katero so uredili tudi kamnolom in transportne poti surovine do tovarne. V drugi fazi modernizacije so postavili novo, 300-tonsko rotacijsko peč Smidth, mlin cementa Litostroj z zmogljivostjo 20 ton na uro, skladišče za klinker in sušilnica.
1962	Obratovati je začel nov obrat, vse tri stare rotacijske peči Smidth in mline (Krupp in Unidan) pa so ustavili.
1963	Obratovati je začel še en mlin cementa Litostroj s kapaciteto 40 ton na uro, s katerim se je letna proizvodnja cementa povečala na 225.000 ton.
1972	Obratovati je začela nova rotacijska peč KHD z zmogljivostjo proizvodnje 1.000 ton klinkerja dnevno, poleg tega pa so bile posodobljene številne spremljajoče naprave, tako da

	se je z novo tehnološko linijo letna proizvodnja povečala na 500.000 ton.
1975	Namesto premoga se je kot kurivo začel uporabljati mazut, zaradi česar so se proizvodne zmogljivosti povečale za 10 do 15 odstotkov.
1976	Po 37. letih je z obratovanjem prenehala Kruppova rotacijska peč.
1980	Z dodanim sekundarnim goriščem je bila preurejena peč KHD, s čimer se je zmogljivost proizvodnje cementa povečala na 1250 do 1300 ton dnevno.
1990	Začetek intenzivnih vlaganj v ekologijo zaradi prilagajanja novim okoljskim standardom. Tako je bil na novo zgrajen elektrofilter hladilca klinkerja, obnovljen je bil elektrofilter in hladilni stolp v sistemu peči, dogradil se je elektrofilterski sistem na mlinu cementa, izvedli pa so še mnogo manjših izboljšav za zaščito okolja. Začetek avtomatizacije proizvodnje.
2002	Dokončan je bil proces avtomatizacije z dvema ključnima inovacijama: večplastnim omrežjem za vodenje procesa in večplastnim hlajenjem kamere v rotacijski peči. Zgrajen je bil tudi mlin premoga, ki je omogočil prehod na uporabo mešanice koksa in premoga. Tega leta Lafarge Perlmooser gradbeni materiali d.o.o. Ljubljana, postal večinski lastnik podjetja Cementarna Trbovlje d. d.
2003	Lafarge Perlmooser d.o.o. je postal oktobra 100% lastnik, novembra pa je prodal svoj 100% delež družbi Lafarge Slovenija S.A. s sedežem v Parizu.
2004	Začetek izvajanja 30 milijonov vrednega sanacijskega programa družbe Lafarge Cement, z namenom bistvenega zmanjšanja vplivov na okolje.
2005	Na ministrstvo za okolje je vložena vloga za pridobitev okoljskega ali IPPC dovoljenja.
2006	Dopolnitev vloge za pridobitev okoljskega dovoljenja z dovoljenjem za souporabo alternativnih goriv v proizvodnji cementa.
2007	Otvoritev odžveplevalne naprave, ki predstavlja daleč največjo naložbo trboveljske cementarne v okolje. Zaradi delovanja odžveplevalne naprave so se koncentracije emisij žveplovih oksidov v zraku zmanjšale pod vrednost 200 mg/nm, kot jo zahteva <u>IPPC direktiva</u> .
2008	Zagon še ene čistilne naprave, in sicer za dušikove okside. Naprava naj bi zmanjšala vrednosti dušikovih oksidov v izpušnih do 85 odstotkov pod 500mg/m ³ , kar je bistveno pod vrednostjo 800 mg/m ³ , kot jo zahteva IPPC direktiva.
2009	Ministrstvo za okolje je potrdilo odločbo ARSA za pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja za sosežiganje alternativnih virov energije (odpadne gume, olja, plastike).
2010	Izgradnja sistema zaprtih hladilnih tehnoloških voda in sistema za čiščenje komunalnih

	voda, dodani dodatni oljni lovilniki za meteorne vode. Preimenovanje družbe Lafarge cement d.d. v Lafarge cement d.o.o. Trbovlje.
2011	Izguba okoljevarstvenega dovoljenja za sosežiganje alternativnih virov energije (odpadkov), na podlagi odločbe okoljske inšpektorice. Povod: razsodba upravnega sodišča, ki je cementarni odvzelo okoljevarstveno dovoljenje.
2013	Ponovna zavrnitev prošnje za okoljevarstveno dovoljenje iz strani ARSO.

Vir: Lafarge Cement.

6.3 Predstavitev podjetja

V mesecu februarju 2002 je uprava družbe Lafarge Perlmooser gradbeni materiali d.o.o. Ljubljana, članica vodilne svetovne skupine proizvajalca gradbenih materialov »Lafarge« s sedežem v Parizu, poslala družbi Cementarna Trbovlje d.d. obvestilo o nameri prevzema družbe. Uprava družbe Cementarna Trbovlje d.d. je ocenila, da prevzem s strani družbe Lafarge ni bil v nasprotju s poslovno strategijo Cementarne Trbovlje d.d. ali njenimi interesi in je podprla namero prevzemnika, saj je zastopala stališče, da bo njegovo lastništvo koristno tako za družbo samo, kot tudi za njene kupce in da bodo zastavljeni cilji uresničeni lažje in hitreje, skupna strategija pa bo zastavljena na način, ki bo zagotavljal uspešno rast in razvoj Cementarne Trbovlje d.d. tudi v bodoče. Prevzemnik Lafarge Perlmooser je po zaključenem prevzemnem postopku v začetku meseca aprila 2002 povečal svoj lastniški delež v Cementarni Trbovlje d.d. na 61,5%, oktobra 2003 pa je odkupil skupno vse delnice in postal 100% lastnik. Istega meseca se je Cementarna Trbovlje d.d. preimenovala v Lafarge cement d.d.. Novembra 2003 je Lafarge Perlmooser prodal 100% delež v Lafarge Cement d.d. Trbovlje družbi Lafarge Slovenija S.A. s sedežem v Parizu. Z dnem 1.1.2010 se je družba Lafarge Cement d.d. preoblikovala v Lafarge Cement d.o.o. (glej Prilogo C).

Aprila 2005 je Lafarge Cement ustanovil podjetje Lafarge Transport d.o.o. z namenom, da bo bolj učinkovito organiziral dejavnost prevozov, ki je bila do ustanovitve navedenega podjetja vključena v poslovanje ustanovitelja. Podjetje je dejansko pričelo s poslovanjem junija 2005. Podjetje Lafarge Cement, kot 100% lastnik družbe Lafarge Transport d.o.o., je družbo likvidiralo, na podlagi sklepa o prenehanju pa je Okrožno sodišče v Ljubljani decembra 2011 izbrisalo podjetje Lafarge Transport d.o.o. iz sodnega registra. Poleg navedenega podjetja je družba Lafarge Cement že decembra 2002 ustanovila družbo Apnenec d.o.o., z osnovno

dejavnostjo proizvodnje apnenčeve moke, ki je pred tem predstavljala del dejavnosti podjetja Lafarge Cement d.o.o.. Podjetje še vedno uspešno posluje (glej Prilogo Č).

Proizvodnja družbe Lafarge Cement obsega proizvodnjo cementa, letna proizvodna kapaciteta trboveljske cementarne znaša 550 tisoč ton cementa, kar predstavlja približno 40 % slovenske porabe. Večino cementa prodajo na domačem trgu, približno desetino pa izvozijo na Hrvaško (Lafarge cement).

Zaradi uveljavljanja visokih tehnoloških in okoljskih standardov, ki veljajo na ravni celotne Skupine Lafarge, je novi lastnik v družbi Lafarge Cement izvedel sanacijski program, z namenom posodobitve cementarne, tako s stališča tehnologije kot tudi ekologije.

Glavni cilj podjetja je postati podjetje z vzornim portfeljem aktivnosti na področju varovanja okolja in družbene odgovornosti, k čemer jih zavezuje tudi načrt trajnostnega razvoja Skupine Lafarge, imenovan *Trajnostne ambicije 2020*. Strategija omenjene skupine je okrepiti položaj vodilnega proizvajalca gradbenih materialov na svetu z vidika tržnega deleža, inovacij, ugleda pri strankah, geografske prisotnosti, pomemben del strategije pa zavzema tudi trajnostni razvoj (Lafarge Cement).

Skupina Lafarge je prisotna je v 64 državah in zaposluje več kot 65.000 ljudi. Konec leta 2011 je imela cementarna v Trbovljah 125 zaposlenih, na zadnji dan leta 2012 pa 96. V leto 2014 je stopila z le še 85 zaposlenimi delavci (glej Priloge B, C, Č).

6.4 Organizacijska legitimnost in družbena odgovornost podjetja Lafarge cement d.o.o.

V tem poglavju bom poskušala predstaviti, na kakšne načine podjetje Lafarge cement vzpostavlja in ohranja svojo legitimnost ter kako v te strategije umešča družbeno odgovornost, kar je tudi jedro mojega magistrskega dela, saj se po tem sprašujem v raziskovalnih vprašanjih. Najprej se bom lotila uporabljenih strategij legitimnosti, glede na: opravljen strukturiran intervju z g. Andrejem Sopotnikom (predstavnikom za javnost v podjetju LC) (glej Prilogo B), letni poročili 2011 ter 2012 (glej Prilogi C in Č), besedilni material spletne strani podjetja, interni časopis *LC TIM* in lokalni časopis *Naše kajtnge*. V

omenjenih časopisih podjetje LC aktivno obvešča lokalno javnost o njihovem družbeno odgovornem vedenju, s predstavljanjem projektov, v katere vključujejo lokalno skupnost. Obveščajo tudi o dosežkih posameznih zaposlenih v LC, prejetih nagradah ter dogajanju v podjetju (npr. o reorganizacij, o pritožbi na zavrnitev prošnje za okoljevarstveno dovoljenje in tako naprej).

Po analizi strategij legitimnosti v podjetju LC, bo sledila navezava na družbeno odgovornost podjetja LC, uporabljeno skozi predstavljene strategije legitimnosti. Področja udejanjanja družbene odgovornosti bom ločila na interno javnost (zaposlene), eksterno javnost (lokalna skupnost) in na splošno poslovanje podjetja. Tudi tu bom oblikovala trditve glede na zgoraj omenjen intervju in ostale besedilno – slikovne vsebine.

6.4.1 Strategije vzpostavljanja in ohranjanja legitimnosti

Kot je bilo že omenjeno v teoretičnem delu, morata podjetje in njegovo družbeno okolje delovati v soodvisnem odnosu, če želita preživeti ter se nenehno razvijati. Z drugimi besedami, pogoj za obstoj in posledično legitimnost organizacije, narekuje skladnost njenega vrednostnega sistema z družbenim. Toda kako to doseči? Kako se organizacija loti procesa vzpostavljanja ter nato ohranjanja svoje legitimnosti? O tem sem povprašala g. Andreja Sopotnika, predstavnika za javnost v podjetju LC, v intervjuju ki sem ga opravila maja leta 2013 (glej Prilogo B).

Kot prvi in najpomembnejši pogoj za vzpostavljanje in ohranjanje legitimnosti podjetja je navedel okoljevarstveno dovoljenje za sosežig odpadkov, z uporabo alternativnih goriv (v nadaljevanju AG). Takšno dovoljenje je potrebno za gradnjo in obratovanje vseh naprav iz dejavnosti, ki imajo večji vpliv na okolje. LC se zanj bori že vse od leta 2006, ko se je prvič potegovalo za pridobitev omenjenega dovoljenja. Od takrat pa do danes se je o tem veliko govorilo in pisalo, če na kratko strnemo zgodbo gre takole:

- Leta 2009 je LC ugodil vsem zahtevam Agencije republike Slovenija za okolje (v nadaljevanju ARSO) in tako pridobil IPPC dovoljenje ne le za pridobivanje cementa, temveč tudi za uporabo AG pri sosežigu odpadkov;
- zmagoslavje ni trajalo dolgo, saj se je vodja lokalne okoljevarstvene organizacije EKO-KROG, Uroš Macerl, na odločitev ARSA pritožil, posledično pa je Ministrstvo

za okolje in prostor (v nadaljevanju MOP) odpravilo pridobljeno IPPC dovoljenje in ga vrnilo na ARSO v ponovni postopek;

- dovoljenje je bilo ponovno izdano, sledila pa je vnovična pritožba Uroša Macerla. MOP je pritožbo zavrnil in dovoljenje končno potrdil;

- konec leta 2009 je bila zopet vložena pritožba, in to na upravno sodišče. V začetku leta 2011 je bilo tako IPPC dovoljenje zavrnjeno s strani upravnega sodišča;

- skozi leto 2011 je bilo več obravnav in soočenj vseh vpletenih strank v postopku, zaključilo pa se je s ponovno odločbo MOP, s katero je moral ARSO nadaljevati postopek pridobivanja okoljevarstvenega dovoljenja;

- LC je v letu 2012 svojo prošnjo dopolnil v skladu z zahtevami ARSA, a je bila prošnja marca 2013 zopet zavrnjena. Seveda se je LC pritožil in se tako vnovič podal na pot pridobivanja dovoljenja (Lafarge cement).

ARSO je moral tako glede na določila uredbe, da se vlogo za izdajo okoljevarstvenega dovoljenja zavrne v primerih, če so presežene mejne in ciljne vrednosti kakovosti zunanjskega zraka na območju vrednotenja za to napravo, vlogo zavrniti. G. Sopotnik trdi, da je tu govora o dveh različnih stvareh; in sicer dejstvu, da cementarna deluje v skladu z vsemi predpisi, velja samo za izpuste v dimniku. Kar pomeni, da so emisije, ki gredo direktno ven iz dimnika, v skladu z zakonodajo. ARSO pa naj bi našel problem v tem, da je že samo okolje v Zasavju preveč onesnaženo (če je v zraku preveč delcev PM10, pomeni, da je v zraku preveč prahu). G. Sopotnik je nadaljeval, da ima cementarna s svojo dejavnostjo definitivno vpliv na okolje, vendar tudi v primeru, da LC ne bi imelo popolnoma nič vpliva, mu v tem trenutku ne bi moglo biti izdano okoljevarstveno dovoljenje (glej Prilogo B).

Tu se pojavi vprašanje kredibilnosti poročanja podjetja LC, saj lahko glede na povedano sklepamo, da je za LC je pomemben samo direktni izpust iz njihovega dimnika, dejstvo da ta izpust le še poveča že tako preveč onesnažen zasavski zrak, pa očitno ni preveč pomembno in ne bi smelo igrati pomembne vloge pri pridobivanju okoljevarstvenega dovoljenja. Pomembno je samo nenehno poudarjanje, da je LC v preteklih letih investiral več kot 30 milijonov evrov v posodobitev tovarne ter da delujejo popolnoma v skladu z evropsko zakonodajo, o čemer pišejo tudi v oktobrski številki *Naših kajtnog* (2013, 4). Le zakaj niso del teh 30 milijonov investirali v čistejše energente, kot so npr. drva, peleti ali briketi.

V starejšem prispevku iz *Naših kajtnge*, v katerem je LC predstavilo trajnostni razvoj podjetja, z namenom približati vizijo podjetja lokalnemu prebivalstvu, se kredibilnost podjetja zopet postavi pod vprašaj:

V Lafargeu so prepričani, da ekonomska rast ni mogoča brez skrbi za razvoj družbe, zaščite okolja in spoštovanja lokalne skupnosti. Njihov cilj je postati podjetje z vzornim portfeljem aktivnosti na področju varovanja okolja in družbene odgovornosti...Poslovanje podjetja stremi k optimiziranju izrabe naravnih virov in varovanju okolja, zato se želi Lafarge uvrstiti med vodilna svetovna podjetja na področjih zdravja in varnosti, spodbujanja raznolikosti in človekovih pravic, implementacije strogih predpisov vodenja in sodelovanja pri obsežnem in transparentnem dialogu z deležniki (Naše kajtnge 2012, 3).

Če vzamemo za primer dejstvo, ki ga v zgornjem citatu navajajo, da podjetje »stremi k optimiziranju naravnih virov«, hkrati pa si prizadevajo pridobiti dovoljenje za sežiganje umetnih odpadkov, postane takoj jasno, da to ne gre skupaj. Torej bi to lahko označili za nesinhrono poročanje podjetja LC.

S projektom pridobivanja dovoljenja se torej podjetje LC ukvarja že od leta 2006 in do danes nikakor ne najdejo razlage, zakaj ravno v Sloveniji ta proces traja tako dolgo, glede na ostale članice EU, kjer največkrat dobijo takšno dovoljenje v maksimalno dveh letih (glej prilogo B). Glede na to, da podjetje LC trdi, da ne počne popolnoma nič drugega kot ostale cementarne iz skupine Lafarge in kot konkurenčne cementarne, bi lahko rekli, da na tem področju uporabljajo strategijo **izomorfične prilagoditve**. Izomorfizem namreč predstavlja način, s katerim si organizacije želijo zagotoviti legitimnost s prevzemanjem preizkušenih in družbeno potrjenih vzorcev delovanja (Scherer, Palazzo in Seidl 2010). Toda, če je vzorce delovanja, ki zajemajo sežiganje nevarnih odpadkov sprejela družba po svetu, ne pomeni, da jih bo sprejela tudi lokalna skupnost v Zasavju. Delovanje v skladu z zakonodajo je seveda pomembno in neizogibno, prav tako morajo pravila igre veljati za vse enako. Vendar ni vsako okolje primerno za vsako organizacijo, zato je neprestano sklicevanje na zakonodajo nesmiselno.

Poleg pridobitve okoljevarstvenega dovoljenja je po Sopotnikovem mnenju ključnega pomena za vzpostavljanje in ohranjanje legitimnosti tudi opravljanje monitoringa oz. nadzorovanja vplivov na okolje v skladu z zakonodajo. V LC namreč opravljajo redne in periodične meritve

v sodelovanju z akreditiranimi institucijami, kot jih narekuje zakonodaja. O rezultatih poročajo nadzornim institucijam (ARSO) in javnosti. Zaradi želje po transparentni komunikaciji z vsemi javnostmi, na spletni strani podjetja LC prostovoljno objavljajo »on-line« podatke o emisijah v času obratovanja cementarne (glej Prilogo B), o čemer poročajo tudi v eni izmed številnih časopisov *Naše kajtnge*. V prispevku podajajo stališče oziroma mnenje, da je kakovost zraka pomembna tako z vidika kakovosti življenja, kot za splošne bivalne pogoje in varovanje človeškega zdravja. Poudarjajo, da je posebej pomembno, da v okolju ne prihaja do čezmernih onesnaževanj in izpustov, kar lahko kontrolirajo z meritvami in tako zagotavljajo ustrezen nadzor nad kakovostjo zraka. Menijo, da je s tem je mogoče omiliti akutne in kronične zdravstvene težave (Naše kajtnge 2012, 5).

Zanimivo je dejstvo, da v njihovih meritvah ne presegajo dovoljenih vrednosti, ARSO pa je v ponovnem postopku podeljevanja okoljevarstvenega dovoljenja ugotovil, da je presežena mejna dnevna koncentracija prašnih delcev na merilnem mestu Trbovlje, za kar tri odstotke predpisane mejne letne koncentracije (Žurnal24 2013). Zopet se torej pojavi dilema v kredibilnost podjetja LC, glede na to, da je g. Sopotnik ves čas intervjuja poudarjal, da LC deluje popolnoma v skladu z zakonodajo. Tudi javnost se v tem primeru znajde v dilemi komu verjeti – rezultatom meritev državne institucije (ARSO), ki enake meritve opravlja pri vseh IPPC zavezancih v Sloveniji ali meritvam podjetja (LC), ki se že tretje leto zapored ukvarja s poslovno izgubo in si seveda želi na vsak način pridobiti okoljevarstveno dovoljenje (ter posledično status legitimne organizacije) pa druge rezultate meritev.

Sopotnik je nadaljeval, da je prav tako pomemben vzvod vzpostavljanja in ohranjanja legitimnosti pri lokalni skupnosti, poleg dokazovanja zakonitosti poslovanja, tudi proaktivno komuniciranje – s tem namenom so leta 2011, ob 135-letnici cementarne pričeli z izdajanjem časopisa za lokalno skupnost *Naše kajtnge*, v katerem prebivalce Zasavja dvakrat letno seznanjajo s projekti v lokalni skupnosti in z njihovo vključenostjo v lokalno okolje. Na ta način uporabljajo strategijo ***izobraževanja in informiranja interesnih skupin o dejanskih namenih izboljšanja aktivnosti podjetja*** (Lindblom v Gray in drugi 1996, 46).

Pod strategije vzpostavljanja legitimnosti Sopotnik šteje tudi sponzorstva in donacije za projekte lokalnih društev in organizacij ter vključevanje in sodelovanje z lokalno skupnostjo na skupnih projektih (o tem več v poglavju 6.4.1.3). Kot enega izmed omenjenih projektov je omenil skrb za življenjsko okolje, ki ga skupaj z lokalno skupnostjo urejajo, z namenom

izboljšanja pogojev za delo in življenje (glej prilogo B in D). Te aktivnosti, bi lahko uvrstili pod strategijo *preusmeritve pozornosti od nelegitimnih k legitimnim aktivnostim* (Lindblom v Gray in drugi 1996). Namreč, če bo javnost oz. lokalna skupnost dobila občutek in percepcijo o podjetju LC kot podjetju, ki največji delež svoje pozornosti namenja okolju in njegovemu razvoju, potem je organizacija že en korak bližje k vzpostavitvi legitimnosti.

Dober primer vključevanja lokalne skupnosti v projekte podjetja LC je zagotovo pogosto objavljen projekt zasaditve dreves na območju kamnoloma Plesko. V internem časopisu *LC Tim*, so konec leta 2012 objavili število posajenih dreves v mesecu novembru, ki je znašala 770. V članku poudarjajo, da bo ta projekt res pozitivno vplival na spremenjen videz okolice (LC Tim 2012, 9).

Na njihovi spletni strani je zadnji članek na to temo mogoče zaslediti aprila 2013, ko so v trboveljski cementarni ob svetovnem dnevu Zemlje, 22. aprila, obeležili ta dan z akcijami sanacije kamnoloma. Tako so tretje leto zapored, skupaj z mladimi Zasavci, sadili drevesa na območjih kamnoloma, kjer so s pridobivanjem surovine prenehali. Akcijo so poimenovali Posvojim drevo, z namenom, da bi mladi v prvih tednih po zasaditvi tudi skrbeli za posajeno drevo in spremljali njihovo rast. V članku podjetje LC poudarja, da so do leta 2013 posadili že 2600 dreves, s tem pa želijo znižati vpliv kamnoloma na njegovo okolico, ki bo z drevesi tudi polepšana, zasajeno področje pa naj bi nudilo življenjski prostor žuželkam, pticam in ostalim živalim (Lafarge cement).

Zanimivo, da podjetje LC tako vneto poudarja želje o lepši okolici, boljšemu življenjskemu prostoru za razne živali in še bi lahko naštevali. Nikjer pa ni zaslediti kakršnegakoli prispevka o boljših življenjskih pogojih za lokalno prebivalstvo, ki bi jih lahko dosegli z uporabo čistejših energentov (že omenjena drva, pelete, briketi) namesto alternativnih goriv, pridobljenih iz odpadkov, ki vsebujejo kancerogene snovi. Dejstva, da so čistejši energenti občutno dražji kot odpadki, verjetno tu ni zanemarljivo omeniti. Več kot očitno je, da se želi podjetje LC s projektom posaditve dreves (ki je samo eden izmed mnogih takšnih projektov), prikazati kot eko podjetje in tako posledično odvracati pozornost od nelegitimnih aktivnosti k legitimnim.

Če strnemo kanale vzpostavljanja pozitivne podobe podjetja LC ugotovimo, da to prakticirajo predvsem preko:

- lokalnega, eksternega časopisa *Naše cajtng* in internega časopisa *LC Tim* (oba sedaj izhajata dvakrat letno): predstavljene aktivnosti na področju okolja in gradbeništva;
- poročanja okoljskih praks na *spletni strani podjetja* in družbenem omrežju *Facebook*;
- objavljanja *mesečnih okoljskih poročil* o emisijah v zrak in uporabi AG;
- *"on-line" prikaza emisijskih podatkov*, na spletni strani podjetja.

Naštete aktivnosti bi lahko uvrstili tudi v strategijo ***moralnega argumentiranja***, kar se tiče legitimnosti. V vseh naštetih praksah namreč podjetje LC vzpostavlja diskurz s svojimi deležniki in ponuja pripravljenost na odprte razprave, kar pa so značilnosti omenjene strategije (Scherer, Palazzo in Seidl 2010).

V podjetju LC so prepričani, da je bolje, da cementarna posluje v EU, kjer je podvržena najbolj strogim zakonom, kot pa da bi cement uvažali iz držav tretjega sveta, kjer okoljskih predpisov ne poznajo (glej Prilogo B). G. Sopotnik je pozabil na možnost, s katero bi lahko uvoženo blago testirali in tako postavili mejne vrednosti tujim dobaviteljem, če bi želeli izvažati v Evropo. Vedno se najde možnost za še manjše onesnaženje okolja, videti pa je, da je najlažje ostajati in vztrajati pri prepričanju, da bo takšna dejavnost, kot je proizvodnja cementa, vedno imela vpliv na okolje in da se je s tem pač treba sprijazniti. Seveda je za vsako območje pomembno, da poseduje določeno število delovnih mest, z namenom razvoja in rasti določenega območja, a vendar ne za vsakršno ceno.

Po mnenju podjetja LC, so vzroki za stanje onesnaženega zraka naslednji: *»Glavni problem ni v tem, da bi bila industrija neprilagojena na evropske kriterije, ker namreč je. Največja teža problema je v tem, da imamo zastarela individualna kurišča (pomanjkanje sredstev za čiste energente) in naraščajoč promet, s čimer pa se sooča cela Evropa. Ljudje v tem času niso naredili nobenega napredka, s katerim bi lahko izboljšali stanje zraka v Zasavju, oziroma zmanjšali onesnaženost. Edino industrija se je sanirala v zadnjem obdobju, z namenom zmanjšanja vpliva na okolje«* meni g. Sopotnik (glej Prilogo B).

Gospod Sopotnik navaja, da je glavni problem zraka v Zasavju pomanjkanje sredstev za čiste energente v gospodinjstvih, medtem ko v LC (kjer pa imajo sredstva) ne uporabljajo čistih

energentov za sosežig. Tu se pojavi dvoličnost, najlažje je s prstom pokazati na individualna kurišča in promet, kot temelj problema onesnaženosti Zasavja.

Glede na to, da koncept legitimnosti predstavlja nek družbeni konstrukt, ki pravi, da šele ko družba oz. skupnost v celoti sprejme in podpira način delovanja organizacije, lahko govorimo o legitimnem delovanju, sem g. Sopotnika vprašala, če meni, da je javnost sploh kdaj sprejela in podprla delovanje LC. A zopet nisem dobila jasnega odgovora, saj se je spet navezal na splošno problematiko in navedel, da bodo vedno obstajali nasprotniki tovarne in da njihovo prepričanje spoštujejo. Vendar pa podjetje LC, ne glede na nasprotnike, ostaja prepričano, da delajo dobre stvari in da ima s svojimi nasprotniki iste cilje – znižati vpliv tovarne na okolje. Ob teh izjavah se zopet znajdem v dilemi. Da, je že res, da je tovarna mnogo investirala v svojo tehnologijo – čistilne naprave in tako naprej, z namenom zmanjšanja vpliva na okolje. In da, vpliv se je zmanjšal, toda enostavno ne dovolj. Ljudje bodo namreč vedno raje zaupali državnim institucijam, kot pa posameznim podjetjem. In dokler bo ARSO navajal podatke, s katerimi bo dokazoval prekoračitev dovoljenih mej prašnih delcev v zraku, posledično tudi ljudje po vsej verjetnosti, ne bodo podpirali podjetja LC (glej Prilogo B).

Tudi ko sem g. Sopotnika vprašala, če bi označil delovanje LC, glede na zgoraj navedena dejstva (nepopolna podpora lokalne skupnosti), vseeno kot legitimno, je brez zadržkov odgovoril da ja, kot razlog pa navedel dejstvo, da ne delajo čisto nič drugega kot večina cementarn v modernem zahodnem svetu in da v končni fazi želijo početi isto stvar, ki jo dela njihova konkurenca v Anhovem. Salonit Anhovo uporablja AG na popolnoma isti način, kot si želijo v Trbovljah, že 20 let in to brez kakršnihkoli problemov (glej Prilogo B).

In tako smo prišli do jedra problema, ki ga LC navaja v vseh letnih poročilih in v mnogih medijskih objavah – nekonkurenčnost podjetja. S tem, ko LC ne sme uporabljati AG, seveda ni konkurenčen in že od leta 2010 posluje z izgubo. Seveda jih ta izguba teži, tako kot bi vsakega podjetnika. Toda nekonkurenčnost ne bi smel biti glavni razlog za ponovni zagon proizvodnje. S tem, ko navaja primer konkurence, zopet pozablja omeniti ključno dejstvo, da Salonit Anhovo s svojimi izpusti ne presega dovoljenih mejnih vrednosti prašnih delcev. Ta podatek je bistvenega pomena, ki pa ga je g. Sopotnik večkrat v intervjuju preslišal.

Torej, če povzamemo in skušamo odgovoriti na raziskovalno vprašanje RV1 ugotovimo, da podjetje LC uporablja različne strategije, s katerimi skuša v lokalni skupnosti vzpostavljati in ohranjati svojo legitimnost, kot predstavlja Tabela 6.3, v kateri so podani tudi primeri aktivnosti za vsako uporabljeno strategijo.

Tabela 6.3: Strategije vzpostavljanja in ohranjanja legitimnosti.

Strategija legitimnosti	Primer aktivnosti
<i>Izobraževanje/informiranje interesnih skupin o dejanskih namelih izboljšanja aktivnosti podjetja</i> (Lindblom v Gray in drugi 1996, 46).	Izdaja internega (<i>LC Tim</i>) in lokalnega časopisa (<i>Naše kajtnge</i>).
<i>Preusmeritev pozornosti od nelegitimnih k legitimnim aktivnostim</i> (Lindblom v Gray in drugi 1996, 46).	Vključevanje lokalne skupnosti in podizvajalcev v lokalne projekte (npr. zasaditev dreves). Sponsorstva in donatorstva.
<i>Prilagoditev že obstoječim zahtevam/pričakovanjem/vrednotam/normam javnosti iz okolja organizacije</i> (Suchman 1995, 587; Dowling in Pfeffer 1975, 125)	Prilagoditev industrije z večmilijonsko investicijo v modernizacijo cementarne.
<i>Moralno argumentiranje/razlaganje</i> (Scherer, Palazzo in Seidl 2010).	Predstavljanje okoljskih praks na družbenem omrežju Facebook – spodbujanje in vzpostavljanje diskurza z svojimi deležniki.
<i>Izomorfična prilagoditev</i> (Scherer, Palazzo in Seidl 2010).	Identificiranje z vrednotami in normami drugih cementarn – posledično posnemanje njihovega delovanja.

6.4.2 Družbena odgovornost podjetja v okviru legitimnosti

Percepcija družbene odgovornosti s strani vodstva je predpogoj za uspešno izvajanje družbene odgovornosti podjetja. Zato sem g. Sopotnika v intervjuju vprašala, kaj za njih družbena odgovornost sploh pomeni. Povedal je, da družbena odgovornost za podjetje LC pomeni zavezanost k odgovornemu ravnanju, kar pomeni, da se v prvi vrsti zavzemajo za delovanje v skladu z zakonodajo, za zmanjševanje njihovega okoljskega odtisa, veliko pozornosti pa namenijo skrbi za zdravje in varnost svojih zaposlenih ter spoštovanju in podpori razvoja skupnosti (s sodelovanjem v lokalnih projektih in njihovo podporo). Ob tem je takoj poudaril, da je prvo dejstvo, ki se ga je potrebno zavedati, da se cementa ne da proizvesti brez vpliva na

okolje. Seveda ne, lahko pa se ga zmanjša z uporabo čistejših energentov, namesto z odpadki, ki jih želijo sežigati (glej Prilogi A in B).

V LC se zavedajo, da je komuniciranje družbene odgovornosti bistveno za pozitiven ugled in konkurenčnost podjetja, kljub temu, da so njihovi poslovni rezultati trenutno manj vidni. »To gre pripisati predvsem nadaljevanju trenda krčenja gradbenega trga, padanju cen cementa, uvozu, zviševanju cen energentov ter nezmožnosti zniževanja proizvodnih stroškov z uporabo alternativnih goriv«, meni nekdanji direktor cementarne LC, Janusz Miluch (glej Prilogo Č). Februarja 2013 ga je namreč nadomestil Haimo Primas, ki je v trboveljski cementarni že opravljal funkcijo finančnega direktorja v obdobju od novembra 2010 do aprila 2012 (Lafarge cement).

Kljub obstoječim razmeram v LC še vedno zagovarjajo stališče, da z aktivnim sodelovanjem z deležniki podjetja na področjih, kot sta varovanje okolja ter skrb za varnost in zdravje, lahko izboljšajo ugled podjetja. »Brez pametnega pristopa h komuniciranju projektov družbene odgovornosti relevantnim deležnikom, je želja podjetja po povečanju ugleda ali konkurenčnosti na majavih temeljih« pravi g. Sopotnik (glej Prilogo A). Osnovno izhodišče politike družbene odgovornosti oziroma trajnostnega razvoja v korporaciji Lafarge, ki ga upoštevajo tudi na lokalni ravni je, da mora biti integrirana v poslovno politiko in poslovne procese.

Konkretno to pomeni:

- upoštevanje okoljskega vidika pri razvoju novih izdelkov;
- razvoj okolju prijaznih tehnologij: v LC v zadnjih 10 letih vložek 32 mio evrov v modernizacijo tovarne;
- z investicijami v trenutno najboljše razpoložljive tehnologije so si odprli možnosti uporabe alternativnih goriv. Vendar brez okoljevarstvenega dovoljenja za sosežig odpadkov, to ni mogoče;
- skrb za varnost in zdravje pri delu: na tem področju v so v LC razvili prakso, ki jo prenašajo tudi na druga podjetja.
- rehabilitacija kamnolomov: eden izmed projektov podjetja LC je rehabilitacija oz. sanacija delov kamnoloma Plesko, na katerih so končali z izkopavanjem surovine za proizvodnjo cementa (glej Prilogi B in D).

Tako si torej pojem družbene odgovornosti predstavlja vodstvo podjetja Lafarge cement. V nadaljevanju sledi podrobnejši pregled aktivnosti v okviru družbene odgovornosti, na področju interne javnosti (zaposleni), eksterne javnosti (lokalna skupnost) in na področju poslovanja.

6.4.2.1 Interna javnost – zaposleni

Zaposleni v podjetju Lafarge cement predstavljajo vez med podjetjem in njegovim okoljem, saj informacije o podjetju komunicirajo tudi v okolje. Tako so izrednega pomena pri oblikovanju mnenja različnih javnosti, ki so pomembne za podjetje iz strateškega vidika. Iz tega razloga se ogromno pozornosti v zadnjih letih namenja prav skrbi in razvoju za zaposlene. Na zaposlene se lahko gleda kot na prvo javnost, ki jo je potrebno ustrezno motivirati in poskrbeti, da bodo njene potrebe ustrezno zadovoljene, saj le tako omogočajo prostor za nastajanje novih kreativnih idej, boljšo komunikacijo, kakovostnejše delo, višjo pripadnost in nazadnje tudi večjo uspešnost podjetja (Snoj 1998, 154).

Glede na to, da LC in njegovo vodstvo, ves čas poudarjata kako velikega pomena so za njih njihovi zaposleni, sem g. Sopotnika vprašala, kako skrbijo za njih in njihov razvoj. Odgovoril mi je naslednje: »V našem podjetju se trudimo ponuditi zaposlenim vse možnosti, da prispevajo k uspehu podjetja in razvijajo svoje sposobnosti. S pomočjo raznih orodij, kot npr. letni razgovori, individualni razvojni načrti, usmerjeno nagrajevanje ipd., naše ljudi spodbujamo k nenehnem profesionalnem in osebnem razvoju, prevzemanju iniciative in odgovornosti. Motiviramo jih z izzivi in jim pomagamo pri uresničevanju skupnih in individualnih ciljev. Ustvarjamo delovno okolje, v katerem so informacije dostopne vsem in se prosto izmenjujejo, smo mednarodno okolje, kjer je raznovrstnost cenjena vrednota in kjer je varovanje zdravja ter varnost pri delu in izven dela absolutna vrednota in sestavni del naše odličnosti« (glej Prilogo A).

Zanimale so me bolj konkretne dejavnosti, s katerimi izkazujejo svojo skrb za zaposlene. Na področju varnosti in zdravja pri delu so v preteklih letih uvedli nove standarde in se opremili z novo tehnologijo za varno obvladovanje zahtevnih delovnih postopkov pri delu. V ta namen imajo organizirana redna letna izobraževanja zaposlenih iz varstva pri delu in varstva pred požari, redne zdravniške preglede ter redne preglede in servise delovnih strojev in opreme. Poseben poudarek pa dajejo tudi osebnostnemu razvoju in medosebnim odnosom zaposlenih v

podjetju. »Pravočasno odkrivanje tveganj pri delu je velika odgovornost in pomembna naloga vsakega od zaposlenih« je zapisano na spletni strani podjetja (Lafarge cement).

Kar se tiče tematike zdravja in varnosti pri delu, LC redno objavlja prispevke, s katerimi verjetno želi ljudem približati skrb, ki jo imajo in izvajajo za svoje zaposlene. Na spletni strani so maja leta 2013 objavili, da v podjetju LC že 1000 dni ni bilo nezgode pri delu. Ta številka je vsekakor pohvale vredna, v tako zahtevnem postopku proizvodnje, kot je proizvodnja cementa. V prispevku tudi povedo (kot smo že omenili), da svoje izkušnje in prakse iz področja varnosti in zdravja pri delu, delijo z drugimi podjetji, ki delujejo v tej branži ter z njihovimi poslovnimi partnerji ter kupci. To so potrdili tudi v prvi številki *LC Tim*, iz leta 2012, kjer so interno javnost obvestili (posledično tudi lokalno javnost, glede na to, da večina zaposlenih prihaja iz lokalnega okolja), da so uvedli obvezno testiranje iz varnosti in zdravja pri delu vseh zunanjih pogodbenih izvajalcev (LC Tim 2012, 13).

V zadnji številki *LC Tim* leta 2012, je bil objavljen prispevek o izvajanju preventivne zdravstvene dejavnosti. Podjetje namreč vsakemu zaposlenemu nudi možnost koristiti 7-dnevni zdraviliški paket, ki poleg namestitve, zajema tudi zdravstvene storitve. Zaposleni lahko ta program izkoristi enkrat v petih letih (LC Tim 2012, 8).

V podjetju LC izvajajo tudi programa izobraževanja in usposabljanja, s čimer želijo zaposlene spodbuditi do dviga formalne izobrazbe (del kadrovske strategije podjetja). S tem si v LC želijo v prihodnosti zagotoviti ustrezno izobražen kader za nasledstvo in zasedbo novih delovnih mest, ki izhajajo iz postavljene ciljne organizacije (glej Prilogo A).

A vendar novih delovnih mest ni pričakovati v bližnji prihodnosti, saj je podjetje LC v letu 2012 začelo z reorganizacijo, s katero so zmanjšali obseg proizvodnje in posledično tudi število zaposlenih, ki se je iz 125 (leta 2011), zmanjšalo na 85 (v letu 2013) (glej Prilogi B in Č). Odločitev je bila sprejeta kot posledica težkih razmer v gospodarstvu, v katerih se je znašlo tudi podjetje LC (negotovost na področju pridobivanja okoljevarstvenega dovoljenja, nekonkurenčnost zaradi prepovedi uporabe alternativnih goriv, zmanjšanje povpraševanja po cementu).

6.4.2.2 Eksterna javnost – lokalna skupnost

Lafarge Cement med drugim svojo poslovno politiko usmerja v razvoj družbenega okolja, v katerem posluje. Namreč kar iz njihovega ožjega lokalnega okolja prihaja več kot 95% odstotkov vseh trenutnih, bivših in bodočih zaposlenih v LC. Od tu tudi izhaja razlog različnih dejavnosti, ki se jih poslužujejo, med njimi so gotovo sponzorstva in donatorstva, s katerimi podpirajo različna športna in kulturna društva, izobraževanja, prenos programa varnosti in zdravja pri delu na druga podjetja ter humanitarne dejavnosti. Z svojo politiko odgovornosti do lokalnega okolja želi LC prevzeti iniciative pri projektih v lokalni skupnosti ter na ta način postaviti temelje zaupanja in sodelovanja z njihovimi deležniki v lokalnem okolju, kar pa je tudi predpogoj za vzpostavljanje in ohranjanje legitimnosti. Glede na veliko raznolikost vseh organizacij, projektov in drugih iniciativ, ki se odvijajo v njihovem lokalnem in širšem slovenskem okolju, v katerih bi podjetje LC lahko sodelovalo, so v podjetju oblikovali formalna pravila in način za dodeljevanje materialne in nematerialne pomoči zainteresiranim pravnim in fizičnim osebam (Lafarge cement).

Pod glavne projekte, povezane z lokalno skupnostjo, LC na svoji spletni strani predstavlja:

- *Rehabilitacija kamnoloma Plesko* (tu so včasih pridobivali surovino za proizvodnjo cementa, danes pa na tej lokaciji vodijo projekt zasaditve dreves, v katerega vključujejo lokalne šole; do sedaj so zasadili približno 2000 dreves) (glej Prilogi B in D);
- *Industrijska pot po cementarni* (leta 2011 so ob 135-letnici delovanja cementarne odprli industrijsko pot po njej, s katero želijo cementarno približati javnosti in tako privabiti ljudi, da jo bolje spoznajo; obiskovalci si lahko preko sedmih ključnih točk ogledajo cementarno; ob tej priložnosti so izdali knjigo o zgodovini cementarne) (glej Prilogi B in D);
- *Dnevi odprtih vrat* (tudi dnevi odprti vrat so organizirani s podobnim namenom kot industrijska pot po cementarni; z njimi namreč predstavijo čistilne naprave podjetja, proces zamenjave fosilnih goriv z alternativnimi in uporabo alternativnih materialov v proizvodnji cementa);
- *Okoljski sosvet* (leta 2011 so ustanovili Okoljski sosvet, z namenom vzajemnega sodelovanja med lokalno skupnostjo in cementarno; člani tega odbora so predstavniki strokovne javnosti, lokalnih odločevalcev, lokalnega gospodarstva, civilne družbe, lokalnih medijev, krajanov in tudi družbe LC);

- *Urejanje vstopa v Trbovlje* (izvedba manjših del v okolici cementarne, saj menijo, da je urejena tovarna in njena okolica nujna za doseg obratovalnega dovoljenja; zato so znotraj območja cementarne zasadili približno 50 dreves in uredili zelene površine; pri tem so sodelovali s Komunalnim podjetjem Trbovlje in Hortikulturnim društvom Trbovlje);
- *Obnavljanje neizkoriščenih prostorov v zgradbah cementarne* (ki jih ponujajo v uporabo za društva, organizacije in novonastala podjetja);
- *Sodelovanje z lokalnimi podizvajalci in Gasilskim zavodom Trbovlje* (z lokalnimi podizvajalci sodelujejo pri različnih gradbenih projektih, z Gasilskim zavodom pa izvajajo gasilske vaje);
- *Sponzorstva in donatorstva* (LC že od nekdaj aktivno podpira različna športna in kulturna društva v Zasavju, med njimi: Nogometni klub Rudar Trbovlje, Rokometni klub Rudar Trbovlje, Košarkarski klub Rudar Trbovlje, Kolesarsko društvo Hrastnik, NK Svoboda Kisovec, Karate klub Trbovlje, Kajakaša Petra Kauzerja. Letna vrednost prispevkov, ki jih temu namenijo znaša približno 130 tisoč evrov);
- *Varstvo pri delu* (prenos svojega program varstva pri delu na različna podjetja, z namenom povezovanja z njimi in predstavitve programa, s katerim skrbijo za svoje zaposlene, ki večinoma prihajajo iz lokalnega okolja; tudi na ta način skušajo vzpostaviti pozitivno zavest o cementarni);
- *Izdaja lokalnega časopisa Naše cajtnge* (dvakrat letno izdajajo časopis Naše cajtnge, v katerem obveščajo javnost o dogajanju v cementarni ter predstavljajo primere dobrih praks pri nas in v tujini v sklopu skupine Lafarge);
- *Izdaja internega biltena LC Tim* (bilten so sprva izdajali štirikrat letno, sedaj ga pa dvakrat; namen njegove izdaje je podoben kot pri časopisu Naše cajtnge) (glej Prilogo B).

Naštete aktivnosti so torej glavne, s katerimi v podjetju LC skrbijo za lokalno skupnost, kateri skušajo vcepiti predstavo, da je LC družbeno odgovorno podjetje. Glede na to, da so zaposleni v LC pretežno lokalni prebivalci, je to za podjetje sigurno olajševalna okoliščina, saj s tem lažje prenašajo pričakovanja javnosti na upravljanje same organizacije.

Skozi pregled številnih objav podjetja LC sem ugotovila, da veliko prispevkov govori o industrijski poti, omenjeni zgoraj. Leta 2012, so v poletni številki LC Tim, objavili članek o obisku francoskih in slovenskih dijakov, ki so imeli možnost doživeti to industrijsko pot.

Objavili so tudi mnenja teh dijakov, ki so bila vsa pozitivna (LC Tim 2012, 12). Kakršnakoli druga mnenja kot pozitivna seveda ni bilo pričakovati od tujcev, ki so prvič obiskali nek kraj, v katerem so jim opisovali tovarno z samimi superlativi. Torej ta članek je vse prej kot objektivni in pomemben za lokalno skupnost.

Tudi o svojih sponzorstvih in donatorstvih je podjetje LC veliko poročalo. Že vrsto let namreč podpira Lučkin pokal (plavalno tekmovanje na trboveljskem olimpijskem bazenu), karate klub Trbovlje in njegov tradicionalni turnir, ki se v Trbovljah odvija že štirideset let. To je samo nekaj od aktivnih sponzorstev podjetja LC (Lafarge cement).

Lokalno prebivalstvo najbrž zanima izboljšanje podobe okolja in same cementarne, o čemer je bilo prav tako zaslediti več prispevkov, ki opisujejo predvsem urejanje vstopa v Trbovlje. Cementarna se namreč nahaja ob vstopu v Trbovlje, ob reki Savi in železniški postaji. V poletnih številkah internega časopisa *LC Tim* in lokalnega *Naše cajtnge*, je podjetje LC objavilo enaka prispevka, le v drugi osebi sta bila zapisana. Podjetje opisuje, kako so ozelenili območje ob cesti, kjer so zasadili tudi različne rastline, v sodelovanju s Slovenskimi železnicami pa v prihodnosti načrtujejo zasaditev betonskih korit, ki bodo, po njihovem mnenju, polepšala podobo področja železniške postaje v Trbovljah (Naše cajtnge 2012, 5).

Tudi prispevek s spletne strani podjetja že v naslovu močno poudari svoj namen: *Lafarge cement se je resno lotil projekta izboljšanja zunanje podobe cementarne*. V prispevku izvemo, da so v cementarni poleg asfaltiranja notranjih površin v proizvodnji, porušili tudi staro stavbo za pripravo premoga, za kar so uporabili enega najbolj varnih rušilnih strojev v Evropi. Na mestu te stare stavbe, bodo zgradili pokrit prostor za skladiščenje vhodnih surovin (Lafarge cement). S tem prispevkom je LC očitno želel poudariti svoj trud za izboljšanje izgleda tovarne, vendar lokalna in širša skupnost od tega nima bistvenih koristi. Podjetju bi moralo biti že samoumevno, da se znebi neizkoriščenih prostorov, ostale pa koristno uporabi. Tako da tega ne bi bilo potrebno posebej izpostavljati.

Prispevkov, v katerih podjetje LC poudarja, kako močno vlagajo v lepšo podobo Trbovelj torej ne manjka, vendar se podjetje LC zopet oddaljuje od bistva, ki pa ne leži v polepšanju vizualne podobe Trbovelj, temveč v izboljšanju kvalitete življenja prebivalcev Zasavja. Prvi faktor visoke kvalitete življenja, pa je sigurno zdravje in s sežiganjem kancerogenih odpadkov, LC k temu ne pripomore.

V duhu objektivnosti ne moremo zanikati, da se podjetje trudi čim bolj vključiti lokalno skupnost v svoje projekte in da so pri tem uspešni glede na pogoje in situacijo, v kateri so se znašli. Toda dejstvo je tudi, da z vsem zgoraj naštetim preusmerjajo pozornost od nelegitimnih k legitimnim aktivnostim. Njihovo prizadevanje z vsemi omenjenimi projekti ima namreč skriti namen, in sicer z vzpostavljanjem pozitivne predstave o podjetju LC pri lokalni in širši skupnosti, želijo dobiti podporo za pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja za sosežig odpadkov. Da, po svetu uspešno uporabljajo alternativna goriva že vrsto let; in da, na ta način bi se znebili velike količine odpadkov. Vendar odpadki, ki jih želijo sežigati vsebujejo kancerogene snovi, ki v že tako tako onesnaženem Zasavju še dodatno vplivajo na zdravje ljudi. Ni naključje, da je v Zasavju procentualno največ boleznih dihal in diagnoz raka. Mogoče bi moralo podjetje LC, ki tako vneto zagovarja, da je njihov vpliv na okolje minimalen in da ne vplivajo na zdravje ljudi, prispevati tudi h kakšni zdravstveni raziskavi, s katero bi ovrgli obtožbe okoljevarstvenih organizacij (kot je npr. EKO KROG) in različnih medijev ter na ta način tudi dokazali svojo skrb in prizadevanje za kakovostno življenje lokalne skupnosti.

6.4.2.3 Poslovanje

Od podjetja se pričakuje, da ekonomsko uspešno posluje, pri tem upošteva in ne prekrši zakona in etike, hkrati pa izvaja svojo filantropsko obveznost do družbe. Šele ko so vse našete družbene obveznosti vsaj minimalno izpolnjene, se bo podjetje začelo razvijati v družbeno odgovorno in zaupanja vredno podjetje. Takšno podjetje bi se moralo skladati s prevladujočimi družbenimi normami, ki jih gojijo njegovi deležniki. To je seveda dvosmeren proces, ki zahteva veliko truda, da pride do optimalnega ravnovesja (Bartlett in Golob v Podnar in Jančič 2006, 17).

Če pogledamo primer podjetja LC vidimo, da cementarna medtem od leta 2010 naprej posluje z izgubo (ki se vsako leto veča), posledično se tudi število delovnih mest zmanjšuje, kot smo že omenili. Torej s tem, ko niso dobičkonosni že takoj ne ustrezajo najstarejšemu kriteriju družbeno odgovornega podjetja – ekonomskemu. Že res, da so trenutno slabe razmere za gradbeništvo, kriza se tudi na splošno pogloblja, a vseeno, podjetje mora biti dobičkonosno, da lahko izvaja razne aktivnosti na področju družbene odgovornosti ter posledično tudi vlaga v trajnostni razvoj. V nasprotnem primeru podjetja sčasoma začnejo zmanjševati vložke v skupnost in raje vsa razpoložljiva sredstva namenijo za ohranjanje posla ali obstoj podjetja. Podobno se dogaja tudi v cementarni LC, kar se kaže v zmanjševanju sponzorstev in

donatorstev, interni časopis *LC Tim* in lokalni časopis *Naše kajtnge*, od leta 2013 izhajata le dvakrat letno (prej štirikrat), zmanjšali so tudi sodelovanja z lokalnimi podizvajalci (zaradi pomanjkanja sredstev), na trgu so postali nekonkurenčni itd. (glej Prilogo B).

Zato je bilo eno izmed mojih vprašanj tudi, če g. Sopotnik meni, da lahko družbena odgovornost oziroma njeno komuniciranje poveča ugled in konkurenčnost podjetja. V to so v LC prepričani, ne glede na to, da so njihovi rezultati (zaradi takšnih in drugačnih razlogov) trenutno manj vidni. Podjetje LC zagovarja stališče, da z aktivnim sodelovanjem z deležniki podjetja na področjih, kot sta varovanje okolja in skrb za varnost ter zdravje, lahko izboljšajo ugled podjetja. »Brez pametnega pristopa h komuniciranju projektov družbene odgovornosti relevantnim deležnikom, je želja podjetja po povečanju ugleda ali konkurenčnosti na majavih temeljih« pravi g. Sopotnik (glej Prilogo B).

Tabela 6.4 predstavlja odgovor na moje drugo raziskovalno vprašanje *RV2*, ki se glasi:

Na kakšne načine podjetje Lafarge cement v strategijah za ohranjanje legitimnosti »uporablja« družbeno odgovornost?

Kot smo omenili v teoretičnem delu, so zelo redki primeri, v katerih bi določena organizacija uporabljala samo eno strategijo v vzpostavljanju in ohranjanju svoje legitimnosti. Največkrat se uporabi hkrati mešanica večih strategij, ali pa se uporablja ena v določenem časovnem obdobju. Okolje in družba v njem, se namreč neprestano spreminjata, posledično se morajo z njima spreminjati tudi organizacije in njihove strategije delovanja. In ravno takšen primer je podjetje LC, kot prikazuje tabela 6.4, kjer smo strategije legitimnosti (do katerih smo prišli v prejšnjem poglavju) dopolnili z družbeno odgovornimi aktivnostmi podjetja LC.

Tabela 6.4: Pregled strategij za vzpostavljanje in ohranjanje legitimnosti podjetja LC in umeščanje družbene odgovornosti v njih.

Strategija	Aktivnost
<p><i>Izobraževanje/informiranje interesnih skupin o dejanskih namenih izboljšanja aktivnosti podjetja</i> (Lindblom v Gray 1996, 46).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organiziranje dnevov odprtih vrat; - izdaja internega biltena <i>LC Tim</i>; - izdaja lokalnega časopisa <i>Naše kajtnge</i>.
<p><i>Preusmeritev pozornosti od nelegitimnih k legitimnim aktivnostim</i> (Lindblom v Gray 1996, 46).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vključevanje lokalne skupnosti in podizvajalcev v lokalne projekte, kot so: zasaditev dreves v okolici tovarne, rehabilitacija kamnoloma, požarne vaje skupaj z gasilci itd; - otvoritev <i>industrijske poti</i> po cementarni; - širjenje prakse <i>varstvo pri delu</i> v druga podjetja; - sponzorstva in donatorstva lokalnim športnikom in športnim društvom; - obnavljanje neizkoriščenih prostorov v cementarni, ki jih ponujajo v najem; - poudarjanje 30 mio EUR vredne investicije v modernizacijo tovarne; - poudarjanje, da je glavni problem onesnaženosti Zasavja v individualnih kuriščih in v prometu.
<p><i>Prilagoditev že obstoječim zahtevam/pričakovanjem/vrednotam/normam javnosti iz okolja organizacije</i> (Suchman 1995, 587; Dowling in Pfeffer 1975, 125)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Veliko zahtev in pričakovanj izvedo od zaposlenih, ki so skoraj vsi iz Zasavja, nekaj od okoljevarstvenih organizacij (npr. Eko krog), veliko tudi preko medijev in projektov, ki jih organizirajo v lokalni skupnosti; - prilagoditev industrije z 30 mio EUR vredno investicijo v modernizacijo tovarne.
<p><i>Moralno argumentiranje/razlaganje</i> (Scherer, Palazzo in Seidl 2010).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ustanovitev <i>Okoljskega sosveta</i>, z namenom vzpostavljanja dvosmerne komunikacije z deležniki organizacije; - objavljanje novic na <i>spletni strani</i> in na <i>družbenem omrežju Facebook</i> z namenom spodbujanja diskurza z lokalno skupnostjo; - izvajanje monitoringa emisij v zrak.

<p><i>Izomorfična prilagoditev</i> (Scherer, Palazzo in Seidl 2010).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posnemanje delovanja ostalih cementarn: državne konkurence (npr. Salanit Anhovo) in cementarn v okviru skupine Lafarge; - identificiranje z njihovimi vrednotami in normami (že sprejetimi s strani družbe).
--	---

6.5 Diskusija in omejitve raziskovanja

Cutlip skupaj z drugimi avtorji, v definiranju dejavnosti, ki jih organizacija izvaja pri svojem vključevanju v lokalno in širšo skupnost, navaja naslednje: *dneve odprtih vrat* (ogled delovnih prostorov organizacije za širšo javnost), *posebne dogodke* (npr. začetek gradnje in odprtje na novo zgrajenega poslopja), *izdaja biltena/časopisa podjetja* (s čimer se lokalno prebivalstvo obvešča o dejavnostih organizacije), *prostovoljne dejavnosti* (motiviranje zaposlenih za prostovoljno udejstvovanje), *oglaševanje v lokalnih medijih* (nadzorovanje in usmerjanje sporočil za lokalne medije), *denarni prispevki* (sponzorstvo in donatorstvo ali darovanje sredstev za krajevne organizacije), *priprava novic* (prilagajanje informacij potrebam krajevnih občil) (Cutlip in drugi v Theaker 2004).

Vse naštetе dejavnosti uporablja tudi podjetje LC, kar sem ugotovila skozi svojo raziskavo. Zastavljeni sem imela dve raziskovalni vprašanji, in sicer: *S kakšnimi strategijami podjetje Lafarge cement v lokalni skupnosti vzpostavlja in ohranja legitimnost?* ter *Na kakšne načine podjetje v strategijah za ohranjanje legitimnosti »uporablja« družbeno odgovornost?* Odgovora na obe vprašanji sem skušala strniti v Tabeli 6.4, iz katere je razvidno, da cementarna LC veliko pozornosti namenja izobraževanju in informiranju interesnih skupin o dejanskih namenih izboljšanja aktivnosti podjetja. V ta namen redno organizirajo dneve odprtih vrat, z upanjem in namenom prikazati cementarno v pozitivni luči. Izdali so tudi lokalni časopis *Naše kajtnge* ter interni časopis *LC Tim*, kjer obveščajo javnost o svojih aktivnostih tako na področju interne javnosti (zaposlenih), kot na področju eksterne javnosti (projekti, v katere vključujejo lokalno skupnost).

Za zaposlene skrbijo z uspešno prakso varstva pri delu, ki jo prenašajo na druga podjetja, s katerimi poslujejo in s tem delno tudi odpirajo dialog s svojimi deležniki (v tem primeru s poslovnimi partnerji). Skrb za lokalno skupnost izkazujejo predvsem z različnimi lokalnimi

projekti, kot so: zasaditev dreves v okolici tovarne (skupaj z osnovnošolci iz Trbovelj), sponzoriranje lokalnih športnikov in športnih društev, vključevanje lokalnih podizvajalcev v gradbene projekte in v projekt ureditve vstopa v Trbovlje ter otvoritev industrijske poti po cementarni, s katero želijo privabiti širšo javnost in jim prikazati tovarno v čim lepši luči. Vse našteje aktivnosti spadajo pod strategijo preusmeritve pozornosti od nelegitimnih k legitimnim aktivnostim kot pravi Lindblom (v Gray 1996 in drugi, 46). Podjetje namreč z močnim poudarjanjem vseh projektov, v katerih sodeluje, želi pridobiti zaupanje in podporo lokalne skupnosti, kar pa je bistveno za vzpostavljanje in ohranjanje legitimnosti.

V intervjuju z g. Sopotnikom, ki je odgovoren za stike z javnostjo v podjetju LC, sem izvedela, da je ena izmed strategij vzpostavljanja legitimnosti tudi prilagoditev že obstoječim zahtevam in pričakovanjem javnosti iz okolja podjetja (Suchman 1995; Dowling in Pfeffer 1975), ki jih v LC v največji meri izvedo od: zaposlenih, ki večinoma prihajajo iz Zasavja; preko projektov, ki jih organizirajo v lokalni skupnosti; nekaj jih izvedo od različnih okoljevarstvenih organizacij ter preko medijev. Glede na ta pričakovanja, se je podjetje LC tudi odločilo za prilagoditev industrije s 30 milijonov vredno investicijo v modernizacijo cementarne, kar je tudi Sopotnik večkrat poudaril v intervjuju. Investicija je bila nujno potrebna in neizogibna, a vendar podjetju ni prinesla pričakovanih ter zelenih rezultatov, saj javnost še vedno ni v celoti podprla delovanje podjetja.

Zelo pomembna strategija vzpostavljanja legitimnosti je tudi izomorfična prilagoditev (Scherer, Palazzo in Seidl 2010). Podjetje LC namreč že od vsega začetka pridobivanja okoljevarstvenega dovoljenja zatrjuje, da deluje popolnoma v skladu z evropsko zakonodajo in da ne dela nič drugega kot ostale cementarne po svetu. Z njihovimi vrednotami in normami, ki jih je družba že sprejela, se je LC poskušal identificirati, z upanjem in namenom, da jih bo tudi njihova lokalna in širša skupnost prepoznala in sprejela.

S tem namenom so ob 135-letnici obratovanja cementarne ustanovili tudi *Okoljski sosvet*, v katerem komunicirajo s svojimi deležniki in tako omogočajo dvosmerno, odprto komunikacijo. Tudi z objavljanjem aktualnih, svežih novic na svoji spletni strani, ki zadevajo celotno dogajanje v sklopu podjetja, spodbujajo odprt diskurz ali strokovno rečeno, moralno argumentirajo dogajanje, kar pa je tudi ena izmed strategij vzpostavljanja legitimnosti podjetja LC (Scherer, Palazzo in Seidl 2010).

Do rezultatov predstavljene študije primera sem prišla skozi kvalitativno analizo različnih vsebin, naj jih le nekaj omenim: intervju s predstavnikom podjetja LC za javnost, objavljene vsebine na spletni strani podjetja in v njihovem internem ter lokalnem časopisu, letna poročila in tako dalje. Vse analizirane vsebine so me vodile do enakih rezultatov, s čimer smo utrdili verodostojnost obravnavane teme (Daymon in Holloway 2002).

A vendar sem se skozi raziskavo srečala z nekaj omejitvami študije, ki jih je treba omeniti. Za še bolj poglobljen vpogled v samo dogajanje podjetja LC bi morala opraviti več intervjujev, mogoče celo intervju s predsednikom uprave. Glede na občutljivo temo mojega magistrskega dela in glede na številne kritike, ki jih je bilo podjetja LC že deležno v preteklosti in vse do danes, je bilo pričakovati, da bo intervju s predstavnikom za javnost največ, kar sem lahko izvedla.

Kot sem že večkrat omenila, podjetje izdaja interni in lokalni časopis, z namenom obveščanja javnosti o svojih aktivnostih, predvsem na področju okolja. Vse izdaje obeh časopisov naj bi bile dostopne tudi na spletni strani podjetja, a temu ni tako. Interno glasilo *LC Tim* so nazadnje objavili leta 2012, lokalni časopis *Naše kajtnge*, pa je tudi samo v parih številkah izdaje dostopno na drugih spletnih straneh in ne na spletni strani podjetja.

Zagotovo je ena izmed pomanjkljivosti, ki sem jo zasledila skozi moje raziskovanje, pomanjkanje strokovne literature, na temo družbene odgovornosti v Sloveniji. Posledično nisem morala navezati ugotovitve obravnavane študije na kakšen drug primer v Sloveniji.

Za nadaljnje raziskave na področju družbeno odgovornega udejstvovanja podjetij bi bilo zanimivo anonimno anketirati zaposlene, kako dojemajo aktivnosti podjetja, v katerem so zaposleni. Rezultati bi bili posebej zanimivi prav zaradi tega, ker je večina zaposlenih v LC lokalnih prebivalcev, ki si hkrati želijo socialno varnost s sigurno zaposlitvijo in dobre življenjske pogoje, ki pa so v primeru organizacij z velikim vplivom na okolje vprašljivi.

Tudi anketiranje lokalnih prebivalcev bi bilo priporočljivo za prihodnje študije na obravnavanem področju, saj bi s tem, ko bi ljudi neposredno povprašali o odobritvi in podpori določeni organizaciji, dobili nedvoumen odgovor na vprašanje ali je določena organizacija legitimna ali ne.

7 SKLEP

Družbena odgovornost je koncept, ki je iz dneva v dan bolj pomemben in potreben za sleherno podjetje, ne glede na njegovo dejavnost. Spoznali smo različne koncepte družbene odgovornosti in njeno povezavo s teorijo deležnikov, neoinstitucionalizmom ter teorijo legitimnosti. Iz slednje smo razvili organizacijsko legitimnost, iz katere je izhajalo celotno magistrsko delo. Pri tem sem se večkrat oprla na Suchmana in njegovo predpostavko, da je legitimnost nek družbeni konstrukt, saj ta nastane šele, ko družba ali skupnost v celoti sprejme in podpira način delovanja organizacije. V nasprotnem primeru je namreč legitimnost organizacije ogrožena, posledično pa tudi njen obstoj.

Zato mora biti organizacija previdna, ko si izbira strategije, s katerimi bo vzpostavljala, ohranjala in branila svojo legitimnost. Na voljo je ogromno teoretičnih strategij, ki pa se težko prenesejo v realno prakso. Zato v večini primerov organizacije uberejo neko srednjo pot in integrirajo več strategij v svojem procesu osvajanja ter ohranjanja statusa legitimne organizacije. Tudi v primeru podjetja Lafarge cement je bilo tako, saj je uporabilo kar pet različnih strategij. V vseh uporabljenih strategijah je podjetje stremelo k vključevanju lokalne skupnosti v svoje dejavnosti. Zavedajo se namreč, da sta prav lokalno okolje in družba tista faktorja, katerima mora podjetje nameniti največ pozornosti, če želijo v javnosti ustvariti percepcijo družbeno odgovornega podjetja.

Sprejetje organizacije v delujoči skupnosti in ohranjanje dobrih odnosov z le-to je torej pogoj za preživetje, česar se vse več organizacij danes tudi zaveda. Obe entiteti sta namreč v soodvisnem odnosu, saj vplivata druga na drugo. Organizacija vpliva na pospeševanje gospodarskega razvoja in posledično na razvoj skupnosti. Brez naklonjenosti in odobritve lokalne in širše skupnosti pa organizacije ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva.

A vendar je dandanes še vedno veliko organizacij, ki se ukvarjajo z lokalnimi zadevami predvsem zaradi želene predstave družbeno odgovornega podjetja v mislih skupnosti, namesto zaradi prepričanja, da je takšno vedenje ključ do njihovega uspeha. Po vsej verjetnosti se jedro tega problema skriva globlje, in sicer v neskladnosti vrednot organizacije in družbenega sistema, v katerem deluje, kar pa je bistvo organizacijske legitimnosti. Če se namreč omenjena sistema vrednot ne skladata, je lahko legitimnost organizacije ogrožena ali celo

porušena. Temu pa se seveda vse organizacije izogibajo, nekatere uspešno, druge manj uspešno.

Brez legitimnosti podjetje dejansko ne obstaja, saj je legitimnost vezni člen med podjetjem in družbenim okoljem, v katerem deluje. In ravno zaradi tega bi morala biti prva prioriteta podjetja nenehno vzdrževanje in ohranjanje odnosov s svojim poslovnim in družbenim okoljem, v skladu z obveznostmi do družbe.

Pot vzpostavljanja in ohranjanja legitimnosti določenega podjetja je lahko polna ovir, a le pristna podjetja premagajo vse. V primeru podjetja Lafarge cement, njegova usoda še ni znana, vendar napovedi niso pozitivne. Popolno zaprtje cementarne, bi zagotovo pomenilo še večjo stopnjo brezposelnosti v Zasavju, ki je že sedaj visoka. Kljub temu vztrajam, da bi se z uporabo čistejših energentov, podpora podjetju (predvsem z vidika lokalne skupnosti) povečala, njegov obstoj pa posledično utrdil. Na potezi je torej podjetje Lafarge cement.

8 LITERATURA

1. Allen, M. W. in R. H. Caillouet. 1994. Legitimate endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monographs* 61: 44–62.
2. Ashforth, Blake E. in Barrie W. Gibbs. 1990. The double-edge of organizational legitimation. *Organization science* 1 (2): 177–194.
3. Bardelli, Pierre in Manuela Pastore. 2006. *The discourses and practices about Corporate Social Responsibility (DP-CSR), new components of multinational companies' strategies and element of micro-regulatories in the post-Ford model: the illustration with French multinational companies.* Dostopno prek: <http://www.ciber.gatech.edu/papers/workingpaper/2007/003-07-08.pdf> (20. november 2013).
4. Baskin, Otis W. in Craig F. Aronoff. 1988. *Public relations: The profession and the practice.* Second Edition. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.
5. Bowie, Norman. 1991. New Directions in Corporate Responsibility. *Business Horizons* 34 (4): 56-65.
6. Brundtland, Harlem G. 1989. Global change and our common future. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development* 31 (5): 16–43.
7. Campbell, David, Barrie Craven in Philip Shrivess. 2003. Vountary social reporting in three FTSE sectors: a comment on perception and legitimacy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 16 (4): 558–581.
8. Campbell, John L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32 (3): 946–967. Dostopno prek: http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/imagenescampbell/tres-c.pdf (23. november 2013).
9. Carroll, Archie B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497–505. New York: Academy of Management. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/257850?seq=1> (27. december 2013).
10. Carroll, Archie B. in Ann K. Buchholtz. 2000. *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management.* Ohio: South-Western College Publishing, Cinn.
10. Clarkson, Max. 1994. Reflections on stakeholder theory. *Business and Society* 33 (1): 82–131.

11. --- 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1): 92–117.
12. Coombs, W. Timothy in Sherry J. Holladay. 1996. Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of public relations research* 8 (4): 279–295. Dostopno prek: http://www.researchgate.net/publication/232958752_Communication_and_Attributions_in_a_Crisis_An_Experimental_Study_in_Crisis_Communication (29. december 2013).
13. Cutlip, M. Scott, Alen H. Center in M. Glen Broom. 1994. *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Daymon, Christine in Immy Holloway. 2002. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London in New York: Routledge. Dostopno prek http://soniapedrosebastiao.weebly.com/uploads/2/0/3/9/20393123/christine_daymon_and_immy_holloway_2001_qualitative_research_methods.pdf (8. december 2013).
15. Deegan, Craig. 2002. The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 15 (3): 282–311. Bradford, West Yorkshire: MCB University Press.
16. DiMaggio, Paul J. in Walter W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147–160.
17. --- 1991. Introduction. *The new institutionalism in organizational analysis*: 1–38. Chicago: University of Chicago Press.
18. Drapal, Andrej, Darinka Pek Drapal in Mojca Drevenšek. 2004. *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba. Zbirka PR.
19. Dowling, John in Jeffrey Pfeffer. 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behaviour. *Pacific Sociological Review*, 18 (1): 122–136.
20. Evropska komisija. 2001. *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green paper*. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities. Dostopno prek: http://www.corporatejustice.org/IMG/pdf/greenpaper_en.pdf (13. december 2013).
21. --- 2002. *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities. Dostopno prek: <http://community-wealth.org/content/corporate-social-responsibility-business-contribution-sustainable-development-white-paper> (13. december 2013).

22. Ferrell, O.C. in Isabelle Maignan. 2004. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (1): 3–19.
23. Freeman, Edward in Jeanne Liedtka. 1997. Stakeholder capitalism and the value chain. *European Management Journal* 15 (3): 286–296.
24. Friedman, Milton. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13. Dostopno prek: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (12. november 2013).
25. Golob, Urša. 2004. Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. *Teorija in praksa* 41 (5-6): 874–889.
26. --- 2006. *Posameznik in družbena odgovornost podjetij v času transformacije slovenske družbe*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.
27. Gray Rob H., Owen Dave in Carol Adams. 1996. *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. London: Prentice Hall International.
28. Grunig, E. James in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning.
29. Deegan, Craig. 2002. The legitimising effect of social and environmental disclosures – A theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 15 (3): 282–311.
30. Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An introduction*. London: Routledge.
31. Hawlina, Maja. 2008. V pričakovanju novega etosa v oglaševanju. *Mednarodna konferenca družbena odgovornost in izziv časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov*. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
32. Hinna, Luciano in Fabio Monteduro. 2003. *Trust in local authorities: The role of social reporting to citizens*. Dostopno prek: http://webh01.ua.ac.be/pubsector/lisbon/paper_lisbon_monteduro_hinna.pdf (8. december 2013).
33. Jaklič, Marko. 1996. *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. --- 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

36. --- 2002. Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija* 6 (12): 4–7.
37. Kitchen, Phillip J. 1997. *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
38. Kotler, Phillip in Nancy Lee. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Dostopno prek: <file:///C:/Users/ALJA/Downloads/Corporate%20Social%20Responsibility%20eBook%20TLFeBOOK.pdf> (10. januar 2014).
39. Kruckeberg, Dean in Kenneth Starck. 1988. *Public relations and community, a reconstructed theory*. USA: Praeger Publishers, Greenwood Press.
40. *Lafarge cement*. Dostopno prek: <http://www.lafarge.si/> (15. avgust 2013).
41. --- 2012. Predstavitev ekonomskih in socialnih vidikov cementarne Lafarge Cement iz Trbovelj. Dostopno prek: <http://www.lafarge.si/medijsko-sredisce/gradiva-za-novinarje/> (20. maj 2013).
42. --- 2013. V podjetju Lafarge cement dosegli nova mejnika na področju varnosti in zdravja pri delu. Dostopno prek: <http://www.lafarge.si/o-nas/novice/113-v-podjetju-lafarge-cement-dosegli-nova-mejnika-na-podrocju-varnosti-in-zdravja-pri-delu.html> (20. maj 2013).
43. --- 2013. Cementarna v Trbovljah začela s postopkom reorganizacije. Dostopno prek: <http://www.lafarge.si/o-nas/novice/110-cementarna-v-trbovljah-zacela-s-postopkom-reorganizacije.html> (20. maj 2013).
44. --- 2013. Lafarge cement se je resno lotil projekta izboljšanja zunanje podobe cementarne. Dostopno prek: <http://www.lafarge.si/o-nas/novice/13-lafarge-cement--se-je-resno-lotil-projekta-izboljsanja--zunanje-podobe-cementarne.html> (20. maj 2013).
45. --- 2013. Lafarge cement vložil pritožbo na odločitev ARSO. Dostopno prek: <http://www.lafarge.si/o-nas/novice/119-lafarge-cement-vlozil-pritozbo-na-odlocitev-arso.html> (20. maj 2013).
46. --- 2013. Mladi ponovno sodelovali pri sajenju dreves. Dostopno prek: <http://www.lafarge.si/o-nas/novice/120-mladi-ponovno-sodelovali-pri-sajenju-dreves.html> (25. maj 2013).
47. *LC Tim*. 2012. V novembru posadili 770 dreves, 4 (zima 2012).
48. --- 2012. Za večjo varnost in zdravje pri delu, 13 (pomlad 2012). Dostopno prek: http://www.slideshare.net/Lafarge_Slovenija/lc-tim-pomlad-2012 (16. junij 2013).
49. --- 2012. Varnost in zdravje pri delu, 8 (zima 2012). Dostopno prek: http://www.slideshare.net/Lafarge_Slovenija/lc-tim-pomlad-2012 (16. junij 2013).

50. --- 2012. Industrijska turistična pot, 12 (poletje 2012). Dostopno prek: http://www.slideshare.net/Lafarge_Slovenija/lc-tim-poletje-2012 (20. junij 2013).
51. L'Etang, Jacquie. 1994. Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. *Journal of Business Ethics* 13 (2): 113–115.
52. McAlister, Debbie Thorne, Odies C. Ferrell in Linda Ferrell. 2005. *Business and Society: A strategic approach to social responsibility*. New York: Houghton Mifflin Company.
53. Mitchell, Roland K., Bradley R. Agle in Donna J. Wood. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4): 853–886.
54. *Naše cajtnge*. 2012. Trajnostni razvoj podjetja Lafarge, 5 (december).
55. --- 2012. Izpuste nadzorujemo z ustreznim modeliranjem, 5 (december).
56. --- 2013. Investicije v posodobitev trboveljske cementarne, 7 (oktober). Dostopno prek: http://www.slideshare.net/Lafarge_Slovenija/nae-cajtnge-oktober-2013 (5. december 2013).
57. --- 2013. Gospodarska zbornica nagradila inovatorje Zasavja., 7 (oktober). Dostopno prek: http://www.slideshare.net/Lafarge_Slovenija/nae-cajtnge-oktober-2013 (5. december 2013).
58. Newsom, Doug, Judy VanSlyke Turk in Dean Kruckeberg. 2000. *The realities of public relations*. Wadsworth: Thomason Learning.
59. Parsons, Talcott. 1960. *Structure and process in modern societies*. New York: Free Press.
60. Patel, Amisha M., Robina J. Xavier in Glen Broom. 2005. Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. *Proceedings International Communication Association Conference*: 1–22.
61. Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
62. Podnar, Klement in Zlatko Jančič. 2006. Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. *Journal of Marketing Communication* 12 (4): 297–308.
63. Porter, Michael E. in Mark R. Kramer. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Redefining Corporate Social Responsibility*: 20-33. Harvard Business Review: OnPoint Collection. Dostopno prek: <http://www.salesforcefoundation.org/files/RedefiningCSR.pdf> (5. januar 2014).
64. Powell, Walter W. 2007. The New Institutionalism. *The International Encyclopedia of Organization Studies*. Sage Publishers. Dostopno prek: <http://www.stanford.edu/group/song/papers/NewInstitutionalism.pdf> (28. december 2013)

65. Scherer, Andreas G., Guido Palazzo, D. Seidl. 2010. Legitimacy Strategies in a Globalized World. Dostopno prek: http://www.researchgate.net/publication/228121145_Legitimacy_Strategies_in_a_Globalized_World_Organizing_for_Complex_and_Heterogeneous_Environments/file/9fcfd5108c86dc10be.pdf (15. december 2013).
66. Scott, Richard W. 2001. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks. CA: Sage. Dostopno prek: http://books.google.si/books?id=kpDUHoaNhqYC&pg=PA258&lpg=PA258&dq=Scott,+Richard+W.+2001.+Institutions+and+Organizations.&source=bl&ots=6kaHtrRjaO&sig=Ixrm1cHFYQa3YDJVAqi8CRhFZOM&hl=sl&sa=X&ei=S0LvUt6hBane7Ab7_YCYAQ&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q=Scott%20Richard%20W.%202001.%20Institutions%20and%20Organizations.&f=false (15. december 2013).
67. Slapničar, Sergeja. 2004. Poročanje o družbeni odgovornosti. Janez Prašnikar, ur. *Raziskovalno razvojna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance, 2004: 519–542.
68. Snoj, Marko. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
69. Steiner, George A. in John F. Steiner. 2003. *Business, Government and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases*. Deseta izdaja. New York: McGraw-Hill.
70. Suchman, Mark C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of management Review* 20 (3): 570–610.
71. Swidler, Ann. 1986. Culture in Action: Symbols and strategies. *American Sociological Review* 51 (2): 273–286. Dostopno prek: <http://www.ssc.wisc.edu/theoryatmadison/papers/swidler01.pdf> (6. januar 2014).
72. Škerlep, Andrej. 1998. Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738–758.
73. Šmidovnik, Janez. 1990. Lokalna skupnost in lokalna samoupravna občina. *Teorija in praksa* 27 (3-4): 325–338.
74. Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
75. Tilling, Matthew V. 2004. *Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting*. Dostopno prek: <http://www.flinders.edu.au/sabs/business-files/research/papers/2004/04-6.pdf> (10. december 2013).

76. Toth, Gergely. 2008. *Resnično odgovorno podjetje: Netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti podjetij, boljši strateški pristop*. Ljubljana: GV Založba.
77. Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Petja Rijavec. 2002. *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka PR.
78. Wells, B. in N. Spinks. 1999. Communicating with the community. *Career Development International* 4 (2): 108–116.
79. Yin, K. Robert. 2004. *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
80. *Žurnal24*. 2013. Lafarge cement ostaja brez dovoljenja. Dostopno prek: <http://www.zurnal24.si/lafarge-cement-ostaja-brez-dovoljenja-clanek-185080>) (15. maj 2013).

PRILOGE

Priloga A: Intervju z g. Andrejem Sopotnikom, predstavnikom odnosov z javnostmi v podjetju Lafarge cement d.o.o. (maj 2011).

1. Kako vi razumete družbeno odgovornost?

Družbena odgovornost pomeni za nas zavezanost k odgovornemu ravnanju. Proizvajamo visoko kakovostne izdelke za zadovoljitev potreb kupcev in okolja. To počnemo ob zmanjševanju našega okoljskega odtisa, skrbi za zdravje in varnost naših zaposlenih, spoštovanju ter podpori razvoja skupnosti.

Z investicijami v trenutno najboljše razpoložljive tehnologije smo si odprli možnosti uporabe alternativnih goriv. Z njimi nadomeščamo fosilna goriva, s čimer prispevamo k ohranjanju naravnih virov, hkrati pa omejujemo izpuste toplogrednih plinov v ozračje ter znižujemo količino še uporabnih odpadkov, odloženih v okolje. Z uporabo alternativnih materialov v proizvodnji recikliramo odpadke drugih industrij, zmanjšujemo količine odpadkov v okolju in omejujemo izpuste toplogrednih plinov v ozračje.

Okoljski vidik je pomemben tudi pri razvoju novih izdelkov, pri katerem upoštevamo celoten življenjski cikel naših izdelkov, torej tudi po vgradnji. Takšen pristop nam zagotavlja razvoj novih izdelkov, ki smo jih v zadnjem času razvili in imajo celo boljše lastnosti ter so bolj usmerjeni k zahtevam kupcev, hkrati pa manj obremenjujejo okolje.

V družbi smo v zadnjih petih letih investirali 30 milijonov evrov v modernizacijo tovarne. 78 % investiranih sredstev je bilo namenjeno področju varovanja okolja. Za ciljno investiranje v ekologijo smo se odločili, da bi izboljšali okoljske parametre in s tem predvsem kakovost zunanega zraka v lokalnem okolju, poleg tega pa smo z vsemi izboljšavami pripravili na morebitne spremembe zakonskih predpisov in mejnih vrednosti, ki so se dogodile v zadnjih petih letih in se bodo še v prihodnosti.

V dokumentu *Trajnostne ambicije 2012* si je Lafarge že tretje leto zapored zadal jasne in merljive cilje in obveze na področju družbene odgovornosti. Tabela je podana v dokumentu, ki sem vam ga posredoval pred časom.

2. Kako sodelujete z lokalno skupnostjo? EKSTERNA J.

Udeležanje naše politike odgovornosti do lokalnega okolja ne zavezuje podjetja Lafarge Cement samo k vlaganju v okolje, pač pa nas zavezuje tudi k prepoznavanju potreb lokalnega okolja in prevzemanju iniciative pri pomembnih projektih v naši lokalni skupnosti ter tako postaviti temelje zaupanja in sodelovanja z vsemi deležniki v našem lokalnem okolju. Naša vlaganja želimo usmerjati ciljno, glede na prispevek h kakovostnejšemu življenju in tako krepiti sobivanje podjetja z okoljem.

3. Kaj se Vam zdi najbolj pomembno pri komuniciranju družbene odgovornosti? 6.4.2

V prvem koraku želimo sodelovati na področjih, ki je pomembno lokalnemu okolju, ter je povezano z našimi vrednotami: skrbjo za okolje ter varnost in zdravje ljudi. Torej, vsak projekt mora biti povezan z našim delovanjem. Nato je potrebno določiti pravilne kanale komuniciranja, ter vplesti deležnike podjetja v projekte družbene odgovornosti.

4. Kaj menite o Eko krogu? EKSTERNA J.

V Lafarge Cementu Trbovlje tvorno sodelujemo z vsemi, ki se dejansko zavzemajo za čistejše okolje in vsakemu, ki se želi na lastne oči prepričati o našem delovanju, vedno odpremo vrata. V primeru Ekokroga pa menimo, da so v ozadju drugačni interesi kot okoljski. Tako smo pred tedni v medijih zasledili objavo o prijavi občine Zagorje, ki je s svojim županom največji nasprotnik delovanja cementarne Lafarge Trbovlje, Računskemu sodišču. Če gre za resnično dejstvo, potem lahko v cementarni le obžalujemo, da se za doseganje osebnih ciljev gospoda Macerla (predsednika Ekokroga) porabljajo sredstva Občine Zagorje oz. slovenskih davkoplačevalcev. Gospod Macerl se namreč načrtno loteva samo enega podjetja od osmih zavezancev za okoljska dovoljenja v Zasavju, ki po naključju obratuje v sosednji, trboveljski občini, in je v preteklih letih vložilo preko 30 milijonov evrov v zmanjševanje obremenjevanja okolja, in posodobitev proizvodnje s čemer je zadostilo vsem zahtevam slovenske in evropske zakonodaje ter s tem ključno prispevalo k ohranjanju socialne varnosti številnih zasavskih družin.

Dejstvo je, da so pri tem medijskem pogromu posredi drugačni interesi kot okoljski. V nekaterih medijih je gospod Macerl pred kratkim izjavil: »Iz Lafargea so mi ponujali rento, samo da bi nehal. Povedal sem jim, da tega denarja nimajo – raje jem suhe žemlje, kot da bi se prodal.« Tudi ta izjava gospoda Macerla je, kot veliko drugih, neresnična in zavajajoča. Treba je vedeti, da je gospod Macerl stranka v postopku izdaje okoljevarstvenega dovoljenja

za cementarno, kjer uveljavlja svoje osebne interese, obenem pa se pojavlja v javnosti kot predsednik društva Ekokrog. Omenjeni gospod je namreč skupaj s sotožniki 28.4.1995 vložil odškodninsko tožbo proti Cementarni Trbovlje, Termoelektrarni Trbovlje, Steklarni Hrastnik in TKI Hrastnik zaradi škode na kmetijskih površinah. Družba Lafarge Cement Trbovlje se je kot pravna naslednica Cementarne Trbovlje z gospodom Urošem Macerlom in drugimi tožniki do danes edina od toženih podjetij izvensodno poravnala. Postopek je bil zaključen 22. 11. 2007 gospodu Urošu Macerlu pa je bilo določeno izplačilo v višini 56.777,11 €. Svoj delež je do danes poravnal le Lafarge Cement. Sodišče je na podlagi strokovnih mnenj tudi določilo, da je delež cementarne, glede na obseg obremenjevanja okolja nižji od 3% odstotkov od celotne odškodnine.

Gospod Uroš Macerl je torej v izvensodni poravnavi sprejel denar za odškodnino, ki jo je zahteval v tej tožbi. Dejstvo da je sodišče na podlagi strokovnih ekspertiz ugotovilo, da je bilo še pred vgraditvijo čistilnih naprav obremenjevanje okolja, ki ga je povzročala cementarna, bistveno manjše od nekaterih drugih podjetij v Zasavju, zelo jasno govori o povsem osebnih in ne okoljskih ciljih medijskih napadov na cementarno zadnjih nekaj let. Decembra leta 2007 je gospod Uroš Macerl vložil še eno odškodninsko tožbo, med drugimi ponovno tudi proti družbi Lafarge Cement Trbovlje. Gospod Uroš Macerl torej najbrž ne bo jedel suhih žemelj, saj že drugič toži in zahteva denar od cementarne in nekaterih drugih podjetij. Tudi v teh zasebnih tožbah pa gospoda Macerla zastopa odvetniška pisarna Čeferin. Nobeno izmed toženih podjetij pa, zanimivo, ne prihaja iz Občine Zagorje.

Da je omenjenu gospodu malo mar za dejansko stanje okolja, kažejo tudi rezultati meritev kakovosti zunanega zraka v Zagorju v zadnjih šestih tednih, odkar cementarna zaradi zadostnih zalog cementa ne obratuje. Mejne vrednosti emisij delcev PM10 so konstantno prekoračene, najvišja koncentracija pa je bila v celotni Sloveniji izmerjena prav v Zagorju na dan novega leta, in je znašala neverjetnih 359 µg/m³. Glavni vzrok za tako visoke koncentracije, ki so kar sedemkratno prekoračile mejne vrednosti so po mnenju ARSO emisije zaradi izjemnih količin iz pirotehničnih naprav, predvsem ognjemetov. Promet, individualna kurišča ter lokalna industrija sicer prav tako pomembno vplivata na kakovost zraka v Zagorju, kot tudi v Trbovljah.

Zanimivo je, da te prekoračitve gospoda Macerla kot predsednika društva Ekokrog in ostale samooklicane okoljevarstvenike motijo precej manj oz. skorajda nič v primerjavi z cementarno.

5. Se vam zdi koncept družbene odgovornosti pomemben in zakaj?

Vsekakor. Zavedamo se, da trajni ekonomski razvoj ni možen brez socialnega razvoja, zaščite okolja in spoštovanja lokalnih skupnosti. Zato si zadajamo si interna, strožja merila glede vplivov na okolje kot jih predpisuje lokalna zakonodaja, celotna družba pa je bila v letu 2010 še šesto leto zapored uvrščena med 100 najbolj trajnostnih družb sveta.

6. Kako skrbite za zaposlene, za njihov razvoj, zdravje itd.?

V našem podjetju se trudimo ponuditi zaposlenim vse možnosti, da prispevajo k uspehu podjetja in razvijajo svoje sposobnosti. Našim zaposlenim smo zavezani k ustvarjanju edinstvenega okolja sodelovanja in podpore, v katerem vsakodnevni odnosi temeljijo na zaupanju, spoštovanju, pripravljenosti na dialog in skupinskemu delu. S pomočjo raznih orodij, kot npr. letni razgovori, individualni razvojni načrti, usmerjeno nagrajevanje ipd., naše ljudi spodbujamo k nenehnemu profesionalnemu in osebnemu razvoju, prevzemanju iniciative in odgovornosti, jih motiviramo z izzivi in jim pomagamo pri uresničevanju skupnih in individualnih ciljev. Ustvarjamo delovno okolje v katerem so informacije dostopne vsem in se prosto izmenjujejo, smo mednarodno okolje, kjer je raznovrstnost cenjena vrednota in kjer je varovanje zdravja ter varnost pri delu in izven dela absolutna vrednota in sestavni del naše odličnosti.

Varnost pri delu je prva prednostna naloga Lafargea, znak odličnosti poslovanja in osnovna odgovornost podjetja, ki jo ima do svojih zaposlenih. Na področju varnosti in zdravja pri delu smo v preteklih letih uvedli številne nove standarde in se opremili z novo tehnologijo za varno obvladovanje zahtevnih delovnih postopkov pri delu, kar nas postavlja med vodilna podjetja na tem področju v Sloveniji. Obenem smo s hitrostjo in uspešnostjo uvajanja najnovejših standardov - sistem tehničnega varovanja posameznega izvajalca del - tudi ena najbolj propulzivnih poslovnih enot v skupini.

V podjetju nenehno razvijamo sposobnosti in potencial naših zaposlenih s programi izobraževanja in usposabljanja ter vsakodnevnim učenjem na delovnem mestu. Naš cilj je ustvariti organizacijo, ki vsakemu zaposlenemu omogoča dostop do znanja in izkušenj in v kateri se znanje nenehno povečuje, prenaša na druge in uporablja. Eden od ciljev kadrovske strategije podjetja je tudi dvig formalne izobrazbe. S tem si bomo v prihodnosti zagotovili

ustrezno izobražen kader za nasledstvo in zasedbo novih delovnih mest, ki izhajajo iz postavljene ciljne organizacije.

Tudi stalno stremenje k izboljševanju delovnega procesa in okolja je ena izmed prvin Lafargeove poslovne kulture, zato so inovacije sestavni del našega delovanja. Sistem podajanja predlogov inovacij ter koristnih predlogov za izboljšave nas tudi aktivno spodbuja, da bi pri svojem delu vedno iskali poti, kako bomo prišli do cilja po najboljši poti. Zaposlene motiviramo k podajanju in uvajanju predlogov za izboljšanje. Kar nekaj koristnih predlogov za izboljšave je bilo implementiranih, s čimer so naši zaposleni aktivno pripomogli k izboljšanju varnosti in zdravja pri delu, povečanju gospodarnosti poslovanja, kot tudi zmanjšanju vplivov na okolje in s tem povečanju kakovosti bivanja tudi za naše sokrajane.

Sodelujemo tudi v zdravstvenih programih, ki jih lahko koristijo naši zaposleni. Ponosni smo, da se uvrščamo med najvarnejša podjetja na svetu ter da spodbujamo varno obnašanje.

7. Ali se vam zdi pomemben odnos z lokalno skupnostjo? Po našem mnenju dolgoročne gospodarske uspešnosti ni mogoče ločiti od spoštovanja in odgovornega odnosa do okolja v katerem družba deluje. Lafarge Cement svojo poslovno politiko usmerja v razvoj družbenega okolja v katerem posluje. V Zasavju spadamo med podjetja, ki največ vlagajo v lokalno skupnost. Dejstvo je, da iz našega ožjega lokalnega okolja prihaja več kot 95% odstotkov vseh trenutnih, bivših in bodočih zaposlenih v naši družbi.

8. Imate pripravljene kakšne programe odnosov s skupnostjo? Kako skrbite za te odnose? Vsako leto v družbi pripravimo komunikacijski načrt, katerega del so tudi projekti z lokalno skupnostjo. V preteklem letu smo v sodelovanju z lokalno skupnostjo izvedli kar nekaj projektov, od katerih imajo koristi tako naši zaposleni, kot tudi lokalna skupnost. Z zasaditvijo dreves smo izboljšali izgled okolice cementarne, železniške postaje v Trbovljah, ter tudi Hrastnika. Bili smo sponzorji vseslovenske čistilne akcije Očistimo Slovenijo v enem dnevu v Trbovljah, skupaj z zaposlenimi pa smo dodatno očistili področji ob železniški postaji v Trbovljah ter okolico našega kamnoloma. V juniju smo izdali knjigo o zgodovini cementarne, ki na tem prostoru proizvaja cement že celih 135 let. Pričeli smo s sanacijo delov kamnoloma, kjer smo prenehali s pridobivanjem surovine. V prvem sklopu smo zasadili 220 dreves, s katerimi saniramo področje, izboljšujemo izgled področja, ter spoštujemo naravo. Naši cilji za letošnje leto pa so še precej ambicioznejši. Ob tem ostajamo tudi eden glavnih sponzorjev številnim športnim klubom v Zasavju, ki kvalitetno delajo z mladimi. Z leti se

počasi umikamo iz profesionalnega športa in se načrtno usmerjamo v dejavnosti, ki mlade odvrtaajo od ulice ter skrbijo za njihovo aktivnost, razvoj in okoljsko ozavešanje. V Zasavju spadamo med podjetja, ki največ vlagajo v lokalno skupnost. Večino sponzorstev in donacij pa namenjamo prav lokalnemu okolju, torej Zasavju.

Lokalno skupnost vključujemo tudi v naše delovanje. Tako smo pred petimi leti v podjetju prvič organizirali dan odprtih vrat, kjer smo zainteresirani javnosti predstavili proizvodnjo cementa ter naša prizadevanja za boljše okolje. Dneve odprtih vrat organiziramo vsako leto, na njih pa zainteresiranim predstavimo čistilne naprave podjetja, proces zamenjave fosilnih goriv z alternativnimi in uporabo alternativnih materialov v proizvodnji cementa. Na takšen način si je v zadnjih letih podjetje ogledalo več kot 2.300 obiskovalcev.

Naša vlaganja želimo usmerjati ciljno, glede na prispevek h kakovostnejšemu življenju in tako krepiti sobivanje podjetja z okoljem. S tem namenom podpiramo razvoj izobraževanja, športa, kulture, zavedanja pomena varnosti in varovanja zdravja, varovanja naravnega okolja in humanitarne dejavnosti.

9. Menite, da komuniciranje družbene odgovornosti lahko poveča ugled, konkurenčnost podjetja?

Da. V našem primeru so rezultati zaradi takšnih in drugačnih razlogov v tem trenutku verjetno manj vidni, a smo kljub temu mnenja da z aktivnim sodelovanjem z deležniki podjetja na področjih, kot sta varovanje okolja ter skrb za varnost in zdravje, lahko izboljšamo ugled podjetja. Brez pametnega pristopa k komuniciranju projektov družbene odgovornosti relevantnim deležnikom, je želja podjetja po povečanju ugleda ali konkurenčnosti na majavih temeljih.

10. Kako poskušate vzpostavljati pozitivno podobo, glede na to, da vas mediji prikazujejo kot »zelene zavajalce«?

Projekte družbene odgovornosti predstavljamo tudi širši javnosti. Prvo dejstvo, ki se ga je potrebno zavedati je, da se cementa, podobno kot je to pri drugih človeških dejavnostih, na žalost ne da proizvesti brez vplivanja na okolje. V cementarni se trudimo, da je ta vpliv čim nižji, in pri tem smo tudi uspešni.

O naših aktivnostih na področju okolja tudi redno obveščamo v časopisu podjetja, ki izhaja štirikrat letno. Poleg poslovnih partnerjev prejemajo omenjeni časopis še zaposleni in upokojenci podjetja, predstavniki lokalne skupnosti ter mediji. Naše okoljske prakse predstavljamo tudi na spletni strani podjetja ter na strani Facebook. Okoljske prakse predstavljamo tudi v lokalnih medijih, od posebnih oddaj na to temo do obiskov predstavnikov podjetja v studijih medijev. V maju 2009 smo pričeli z objavljanjem mesečnih okoljskih poročil o emisijah v zrak in uporabi alternativnih goriv, na spletni strani pa je na voljo tudi "on-line" prikaz emisijskih podatkov, ki se osvežujejo vsake pol ure. Prav tako imamo urejen telefonski sistem, kjer odgovarjamo na vprašanja v zvezi z ekologijo.

V letošnjem letu bomo pričeli z izdajanjem časopisa za lokalno skupnost, v katerem bomo prebivalce Zasavja štirikrat letno seznanjali z projekti v lokalni skupnosti in našo vključenostjo v to okolje.

Sicer pa obstajajo tudi izjeme v vrstah medijev, saj so se kateri novinarji poglobili v problem ter prišli do spoznanja, da cementarna v Trbovljah ne počne prav nič drugega, kar počnejo vse moderne cementarne v zahodnem svetu. Tudi konkurenčna v Sloveniji, Salonit Anhovo, ki nadomešča fosilna goriva povsem brez težav že dolga leta in kar naj bi bilo v trboveljskem primeru izpostavljeno kot težava. Kot tudi ostale cementarne Lafarge drugje po Evropi. A vendar z eno izjemo: za enako prakso, torej uporabo alternativnih goriv, so kolegi iz Velike Britanije dobili najvišjo okoljsko nagrado iz rok Ala Gora. Razloge za takšno nasprotovanje določenih posameznikov, ki jim je dodobra uspelo prestrašiti del lokalnega prebivalstva, ki pa dejansko verjamejo v njihov boj za boljše okolje, pa gre, kot sem že zapisal, iskati kje drugje kot v ekologiji.

Priloga B: Intervju z g. Andrejem Sopotnikom, predstavnikom odnosov z javnostmi v podjetju Lafarge cement d.o.o. (maj 2013).

1. Na kaj dajete največji poudarek, kaj je tisto področje, oziroma aspekt, ki ga najbolj poudarjate pri komuniciranju družbene odgovornosti, kateri vidik?

V bistvu najbolj pomembno je seveda, da delamo v skladu z zakonodajo, to je prvo kar je. Sami pa hočemo iti tudi dlje od tega, se pravi da sami sebi zadajamo tudi bolj stroga interna merila. Glede na to, da živimo v tem okolju, da imamo naše brate v lokalnih okoljih, pa tudi gledamo kateri so tisti projekti pomembni za našo skupnost in jih skušamo tudi po naših močeh podpret.

Se pravi predvsem skozi lokalne projekte?

Tako je.

Mi daste lahko mogoče kak primer projekta, ki je bolj obsežen ali zahteven?

Tukaj v Trbovljah v zadnjih letih, bi rekel mogoče sanacija našega kamnoloma, to se pravi tista področja, kjer smo nehali pridobivati surovino, potem tudi pogozdujemo nazaj. Tu smo tudi vpletli lokalno skupnost, tako da imamo vsako leto z lokalnimi šolami program sajenja dreves. V bistvu ravno naslednji teden bomo tole akcijo izvedli in vsako leto približno 300-400 otrok zraven sodeluje. Letno imamo cilj posaditi 1000 dreves.

Kar je v bistvu tudi pomembno za lokalno skupnost je tudi sam izgled tovarne in samo Trbovlje, tako da tudi tu dosti delamo, npr. obnavljamo fasade, ozelenimo področja...mogoče je tudi zanimiva zadeva, ureditev turistične industrijske poti v okolju tovarne, kar je tudi ena od pridobitev ne samo za cementarno, temveč tudi za širšo lokalno skupnost. Ker v bistvu pride v tovarno ena določena skupina ljudi, ki drugače ne bi prišla v Trbovlje ali pa v Zasavje...in te ljudje se tudi potem tukaj ne ustavijo, grejo naprej v kakšen muzej ali pa v restavracijo...na ta način potem širimo nek dober glas o Trbovljah oz. o Zasavju.

2. Torej okoljski sosvet, industrijska pot, naše cajtnge, le tim...to so glavni projekti in aktivnosti, v katere vključujete lokalno skupnost? Največji poudarek je na njih?

Ja tako. Lokalna skupnost je v prvi vrsti vključena tako, da zaposlujemo ljudi iz lokalne skupnosti...na drugem nivoju je tudi to, da zaposlujemo lokalne podizvajalce...danes imamo v cementarni 85 zaposlenih, dosti delovnih mest pa je tudi zunaj cementarne – raznorazne servisne dejavnosti, zunanji izvajalci, ki so tudi čisto vezani na naše podjetje.

3. Kakšen vpliv imajo mediji in lokalna skupnost na vašo percepcijo družbene odgovornosti? Ali bi vseeno namenjali takšen poudarek temu konceptu, tudi če ne bi bilo tolikšnih pritiskov, ali so vas bolj kot ne mediji prisilili v to?

Ne tukaj imamo srečo, da smo del tako velikega koncerna kot je Lafarge, ki je v bistvu največji proizvajalec gradbenega materiala na svetu in ima tudi zelo močno politiko kar se tiče trajnostnega razvoja in je tudi v bistvu edino in prvo podjetje iz področja proizvodnje gradbenih materialov, ki je tudi uvrščeno na seznam najbolj trajnostno orientiranih podjetji na svetu. Tako da tu imamo smernice od skupine, je pa res, da se mogoče tudi zaradi teh pritiskov javnosti pa lokalno še toliko bolj trudimo.

Pač želimo javnosti prikazati, da mogoče pa le nismo takšni kot del javnosti govori, ali pa kot nas kakšni mediji prikazujejo.

4. Glede na to, da vas večinoma prikazujejo kot zelene zavajalce, na kakšen način potem skušate vzpostaviti neko pozitivno podobo, s katero zavržete to trditev, poleg teh projektov? Verjetno širša javnost, nasploh Slovenija (jaz npr. ko nekemu povem, da sem iz Trbovelj, je skoraj vedno reakcija: »Ooo tam imate pa slab zrak...«) verjetno ne ve nič o teh lokalnih projektih...torej kako, na kak način iz širšega vidika zavračate oznako zelenega zavajalca?

Treba se je zavedati, da ni mogoče imeti zelenega okolja ali pa ekologije brez zelene industrije. Industrijo je treba najprej prilagoditi na določene kriterije, da so v skladu z evropskimi normativi in mi smo to tukaj v Trbovljah to naredili. Napredek in tehnologija greda vsako leto naprej, tako da takšna kot je tovarna danes, ne bo čez par let. Pač razvoj gre naprej in vplivi tovarn na okolje so vsako leto manjši. In tudi cementarna takšna kot je danes, ni bila še nikoli v zgodovini tako zelena kot je danes. Treba se je pa tudi zavedati, da industrijo je potrebno imeti, potrebno je imeti delovno mesto in potrebno je najti nek pameten nivo v družbi, konsenz. Ker dejstvo je, da cementarna na kakršenkoli način že deluje, ali pa nasploh industrija, nek vpliv na okolje bo vedno imela, treba pa je tudi preživeti in imeti delovna mesta. Če že ravno govoriva o cementarni...cement je material, ki je nezamenljiv v tem trenutku, družba ga potrebuje...vedno rečemo, da boljše, da cementarna posluje v evropski uniji, kjer je podvržena najbolj strogim zakonom kar je možno, kot pa da bi cement uvažali iz nekih držav tretjega sveta, kjer nekih okoljskih predpisov ne poznajo in ta zrak bi tako ali tako v končni fazi dihali mi vsi skupaj.

Tu se je treba zavedati, da industrija bo vedno imela vpliv na okolje in, če vzamemo primer Zasavja, se je industrija v zadnjih preteklih 10 letih industrija blazno sanirala...tako

cementarna, termoelektrarna, steklarna hrastnik, kemična...vse te firme so zelo velika sredstva vložila v posodobitev...sama cementarna je vložila preko 30 mio EUR.. po drugi strani pa drugi onesnaževalci v om kolju, kot individualna kurišča in promet, pa niso v tem času naredila nič ali pa se je stanje v tem času bistveno poslabšalo...promet iz leta v leto narašča, kar se tiče pa individualnih kurišč, je pa tudi problem v tem, da s krizo ki je nastopila, ljudje ne samo da nimajo za čiste energente, nekateri na žalost še nimajo za preživetje. Tako da je treba tudi razumeti kje je glavni problem in problem zasavja kar se tiče kakovosti zraka ni v tem, da bi bila industrija neprilagojena na evropske kriterije, ampak je v bistvu problem v tem da imamo promet in individualna kurišča. Kar pa tudi ni problem samo Zasavja, ampak je problem cele Evrope...pač v celi evropi je problem promet, kar se tiče pa individualnih kurišč je pa bolj problem trenutnih razmer v Sloveniji.

5. Ko ste že ravno omenili delovna mesta, so je število teh prepolovila v zadnjih parih letih kajne?

Prepolovilo ravno ne, se je pa drastično znižalo...sedaj je zaposlenih 85, konec lanskega leta pa jih je bilo 96.

Kaj pa je glavni razlog za zmanjšanje delovnih mest?

V bistvu sta dva glavna razloga, dejavnika. Prvi je trenutno stanje v gospodarstvu in pa v gradbeništvu, ker se je od leta 2008 pa do danes več kot prepolovilo povpraševanje po cementu. Drugi dejavnik pa je naša nekonkurenčnost, prav zaradi nezmožnosti uporabe alternativnih goriv, ker nimamo tega okoljevarstvenega dovoljenja. To sta dva glavna razloga za zmanjšanje delovnih mest.

6. Če nekako povzamemo bi odnos z lokalno skupnostjo označili kot slab, zadovoljiv?

Jaz ne bi rekel tako...ampak bi rekel, da tisti del, ki se ne strinja z našim obratovanjem je precej glasen v javnosti, ampak smo pa zelo zadovoljni z odnosom z lokalno skupnostjo v Trbovljah, tudi v Hrastniku...malo večji problem je v sosednji občini Zagorje, kar pa tudi nam ni čisto razumljivo čem je problem...

Ciljate na ekokrog? Ja, ker v bistvu glavni problem naj bi bil v alternativnih gorivih. To težko razumemo glede na to da so ta alternativna goriva povsod v Evropi čisto splošno sprejeta, ne samo da so sprejeta, tudi Evropska unija jih priporoča kot energent v cementni industriji. Tako da tudi tiste države ki so najbolj okoljsko zavedne, kot Avstrija, Nemčija, Švica, imajo najvišjo porabo teh goriv. Dovolj dobro so igrali na čustva ljudi in so jih zelo prestrašili kaj naj bi bilo s temi gorivi narobe, mi smo jih uporabljali kakšno leto in na samih

meritvah ni bilo negativnih sprememb, kar se tiče izpustov. Torej so čisto sprejeto gorivo povsod v Evropi, je pa to dosti težko predstaviti javnosti, ampak mislim da se stvari premikajo na boljše, sploh v prihodnosti bo to dosti bolj pomembno, da se ljudje začnemo zavedati, da se je v končni fazi tudi smeti treba rešiti. Ker Evropa prepoveduje, da bi smeti odlagali na odlagališča tako kot jih v Sloveniji in tudi tiste odpadke, ki jih ne moremo reciklirati, je treba nekje uporabiti, ker imajo določeno energetske vrednosti in cementarne so zato idealni partner.

7. Kako pa komentirate zavrnitev pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja od ARSA, ki je bila marca?

Zelo težko razumemo kako lahko nek postopek pridobivanja okoljevarstvenega dovoljenja poteka tako dolgo kot v našem primeru. S tem projektom smo začeli pred 7 leti in nam je res nekako nerazumljivo zakaj postopki v Sloveniji potekajo tako dolgo. Ker imamo izkušnje iz drugih evropskih držav, kjer ponavadi dobimo takšno dovoljenje v maksimalno dveh letih.

8. V nekem članku sem zasledila, da se glede na določila uredbe, vloga za izdajo okoljevarstvenega dovoljenja zavrne v primerih, če so presežene mejne in ciljne vrednosti kakovosti zunanjega zraka na območju vrednotenja določene naprave. Vi pa ste omenili, da izvajate te meritve in, da so v skladu z zakonodajo. Kaj je torej res?

Tu je govora o dveh različnih stvareh... kar sva prej govorila, da cementarna deluje v skladu z vsemi predpisi, v bistvu velja za izpuste v dimniku. To se pravi tisto kar gre ven iz dimnika je v skladu z zakonodajo, ARSO pa je v tem trenutku našel problem v tem, da je samo okolje v Zasavju že preveč onesnaženo. To se pravi tisti zrak v trbovljah, ki ga danes dihamo je preveč onesnažen z delci PM10, kar pomeni, da je preveč prahu v zraku. Lafarge ima definitivno določen vpliv z svojo dejavnostjo, ampak tudi če teoretično ne bi imel Lafarge nič vpliva, mu v tem trenutku ne bi moglo biti izdano okoljevarstveno dovoljenje. Nam je nerazumljiv razlog in smo se na to pritožili in verjamemo da bomo uspeli.

9. Omenili ste tudi, da ste razvili tako dobro prakso kar se tiče zdravja in varnosti pri delu, da jo prenašate tudi na druga podjetja..na kakšen način pa?

Lafarge je zelo strikten kar se tiče varnosti in zdravja pri delu. V končni fazi je pomembno to, da se naši zaposleni zdravi in varni vrnejo do svojih družin ob koncu delovnega dne. Na tem nivoju, vsaj v Sloveniji, se mi zdi, da smo eno izmed vodilnih podjetji kar se tega tiče in smo videli tudi, da marsikatero podjetje bi si tudi želelo uvediti podobne zadeve, ki jih imamo mi, ampak ne vedo kje začeti in nimajo znanja. Zato smo se odločili, da tudi posebej v lokalni

skupnosti Zasavju pokažemo kaj dobrega na tem področju počnemo in tudi gremo do podjetji, predstavimo svojo prakso in tako tudi na tem področju sodelujemo.

10. Večina ljudi, predvsem ciljам na lokalno skupnost, vas percipira kot podjetje, ki slabo vpliva na zdravje ljudi in nasploh na okolje...na kar vpliva že sama narava vašega poslovanja...na kakšen način (poleg meritev) dokazujete, da imate kljub vsemu res najboljše interese do lokalne skupnosti?

V zasavju je neka specifika, predvsem zato, ker je bila regija zelo industrijsko intenzivna v preteklosti, kar je definitivno pustilo nek vpliv. Ampak je pa tudi treba se zavedati, da lafarge ni edini subjekt v tem okolju, ki vpliva na kakovost zraka. Kot sem že prej omenil, industrija, promet in individualna kurišča so trije glavni viri onesnaženja v tem okolju. Ob tem, da se je industrija edina sanirala v zadnjem obdobju. Pač en vpliv lafarge sigurno ima na okolje, zdaj pa kako nekemu povprečnemu prebivalcu tega okolja pokazati, da...verjetno se sploh starejši spomnejo kako je tovarna zgedala v preteklosti in bi verjetno priznali, da smo marsikaj naredili...kot sem prej rekel tistih 32 mio investiranih v tovarno, ima sigurno neke rezultate tudi v sami okolici tovarne in njenih izpustih. Tako da v bistvu zdaj tovarna normalno obratuje in vidimo kak je vpliv. En vpliv bo pa sigurno vedno imela na okolje.

11. Če se navežem malo na legitimnost...legitimnost naj bi bila po teoriji nek družben konstrukt, ki pravi, da šele ko družba oziroma skupnost v celoti sprejme in podpira način delovanja organizacije, lahko govorimo o legitimnem delovanju. Menite, da je javnost sploh kdaj sprejela in podprla vaše delovanje?

V generalnem je zelo težko govoriti, ker bo vedno obstajal del populacije, ki bo ne glede na to kakšna je tema, vedno proti...tudi s temi ki so proti, spoštujemo njihovo prepričanje, imamo pa tudi sami en program, kaj tu želimo delati, verjamemo v to lokacijo v trbovljah in verjamemo, da ima tovarna lahko še lepo prihodnost pred sabo, verjamemo da delamo dobre stvari in v končni fazi verjamemo tudi, da imamo z našimi nasprotniki iste cilje. Kar pomeni, da vsi želimo znižati vpliv te tovarne na okolje in mislim, da bi mogli na tem graditi in potem uspeh tudi ne bi zaostal.

Se pravi bi lahko rekli, da je ena izmed strategij v vzpostavljanje in ohranjanje legitimnosti predvsem prilagoditev na okolje, v katerem delujete in na zahteve ter pričakovanja lokalne skupnosti?

Tako je ja.

12. Omenili ste, da je prvi pogoj za vzpostavljanje in ohranjanje legitimnosti okoljevarstveno dovoljenje. Glede na to, da so vam ga zavrnil, boste sedaj izhajali iz katere strategije pri vzpostavljanju legitimnosti?

V bistvu delovanje Lafarge je popolnoma v skladu z evropsko zakonodajo. Zakaj v Sloveniji tako dolgo traja, da pridobimo to dovoljenje težko razumemo in se bomo še naprej trudili dokazati, da je ta tovarna takšna kot ima za biti.

13. S kakšnimi strategijami podjetje Lafarge cement v lokalni skupnosti vzpostavlja in ohranja legitimnost?

V vseh državah, v katerih smo prisotni, smo se zavezali odgovornemu ravnanju. Proizvajamo visoko kakovostne izdelke za zadovoljitev potreb kupcev in okolja. To počnemo ob zmanjševanju našega okoljskega odtisa, skrbi za zdravje in varnost naših zaposlenih, spoštovanju ter podpori razvoja skupnosti. Lafarge, kot vodilno podjetje na področju gradbenih materialov na svetu, smo naši industriji nakazali pot v trajnostno prihodnost.

Podjetje Lafarge Cement je zavezano upoštevati zakonodajo in predpise na področju preprečevanja in nadzora industrijskega onesnaževanja. Pri tem smo vezani na pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja (IPPC), ki ga morajo pridobiti naprave v registru IPPC zavezancev. Tako okoljevarstveno dovoljenje je potrebno za gradnjo in obratovanje vseh naprav iz dejavnosti, ki imajo večji vpliv na okolje. To je najpomembnejši pogoj za vzpostavljanje in ohranjanje legitimnosti podjetja ne le v lokalnem okolju ampak tudi širše.

Poleg pridobitve okoljevarstvenega dovoljenja je ključnega pomena tudi opravljanje monitoringa vplivov na okolje v skladu z zakonodajo. V družbi Lafarge Cement opravljamo redne in periodične meritve v sodelovanju z akreditiranimi institucijami, kot jih narekuje zakonodaja. O njihovih rezultatih poročamo nadzornim institucijam (ARSO) in javnosti. Zaradi naše želje po transparentni komunikaciji z vsemi javnostmi so na spletni strani www.lafarge.si na voljo on-line podatki o emisijah v času obratovanja cementarne, čeprav temu zakonsko nismo zavezani in so tako te objave prostovoljne. Smo ena redkih cementarn, ki to počne.

Zavedamo se, da je zaradi okoljskih vplivov našega obrata lokalna skupnost primarnega pomena. Pomemben vzvod ohranjanja legitimnosti pri lokalni skupnosti pa je poleg dokazovanja zakonitosti poslovanja tudi proaktivno sodelovanje z lokalno skupnostjo na

skupnih projektih in komuniciranje z lokalno skupnostjo. Pri svojem delovanju se zavedamo pomembnosti družbene odgovornosti in kaj ta prinaša tako za podjetje in lokalno okolje v katerem delujemo. Pri vzpostavljanju in ohranjanju legitimnosti v lokalni skupnosti izvajamo vrsto različnih aktivnosti z namenom informiranja in vključevanja lokalne skupnosti, prav tako aktivno podpiramo projekte lokalnih društev in organizacij ter vsak leto namenjamo določena sredstva za sponzorstva in donacije. Posebno skrb namenjamo življenjskemu okolju, ki ga skupaj z lokalno skupnostjo tudi urejamo in skrbimo, da so pogoji za delo in življenje čim boljši.

Udejanjanje naše politike odgovornosti do lokalnega okolja ne zavezuje podjetja Lafarge Cement samo k vlaganju v okolje, pač pa nas zavezuje tudi k prepoznavanju potreb lokalnega okolja in prevzemanju iniciative pri pomembnih projektih v naši lokalni skupnosti ter tako postaviti temelje zaupanja in sodelovanja z vsemi deležniki v našem lokalnem okolju. Naša vlaganja želimo usmerjati ciljno, glede na prispevek h kakovostnejšemu življenju in tako krepiti sobivanje podjetja z okoljem.

Pri našem delovanju izhajamo iz smernic trajnostnega razvoja korporacije Lafarge (Sustainable Ambitions 2020), v katerih smo se zavezali k uresničevanju 34 zavez na področju trajnostnega razvoja. Zaveze, ki so vezane na tri področja - družbeno, ekonomsko in okoljsko – so podkrepjene z jasnimi merljivimi cilji.. V lokalno okolje pa prenašamo tudi dobre prakse korporacije Lafarge, kot je na primer varnost in zdravje pri delu, s čimer prinašamo dodano vrednost v slovensko okolje.

14. Na kakšne načine podjetje v strategijah za ohranjanje legitimnosti »uporablja« družbeno odgovornost?

Osnovno izhodišče politike družbene odgovornosti oz. trajnostnega razvoja v korporaciji Lafarge, ki ga upoštevamo tudi na lokalni ravni (v Sloveniji) je, da mora biti integrirana v poslovno politiko in procese podjetja. Konkretno to pomeni:

- Upoštevanje okoljskega vidika pri razvoju novih izdelkov, pri katerem upoštevamo celoten življenjski cikel naših izdelkov, torej tudi po vgradnji. Takšen pristop nam zagotavlja razvoj novih izdelkov, ki smo jih v zadnjem času razvili in imajo celo boljše lastnosti ter so bolj usmerjeni k zahtevam kupcev, hkrati pa manj obremenjujejo okolje.
- razvoj okolju prijaznih tehnologij: V Lafarge Cementu smo v zadnjih 10 letih v modernizacijo cementarne v Trbovljah vložili preko 32 milijonov evrov. 78 % investiranih sredstev je bilo namenjeno področju varovanja okolja. Za ciljno investiranje v ekologijo smo

se odločili, da bi izboljšali okoljske parametre in s tem predvsem kakovost zunanega zraka v lokalnem okolju, poleg tega pa smo z vsemi izboljšavami pripravili na morebitne spremembe zakonskih predpisov in mejnih vrednosti, ki so se dogodile v zadnjih letih in se bodo še v prihodnosti. V trboveljski cementarni razpolagamo z najboljšo razpoložljivo tehnologijo (BAT – Best Available Technology). Od leta 2004 smo izpuste žvepovega dioksida zmanjšali za več kot 97 %, izpuste dušikovih oksidov za več kot 60 %, izpuste prahu pa za več kot 60 %. Vse emisije so bile vedno v zakonsko določenih mejah.

- z investicijami v trenutno najboljše razpoložljive tehnologije smo si odprli možnosti uporabe alternativnih goriv. Z njimi lahko nadomeščamo fosilna goriva, s čemer prispevamo k ohranjanju naravnih virov, hkrati pa omejujemo izpuste toplogrednih plinov v ozračje ter znižujemo količino še uporabnih odpadkov, odloženih v okolje. Z uporabo alternativnih materialov v proizvodnji recikliramo odpadke drugih industrij, zmanjšujemo količine odpadkov v okolju in omejujemo izpuste toplogrednih plinov v ozračje.
- skrb za varnost in zdravje pri delu: Na tem področju v smo v korporaciji Lafarge razvili dobro prakso, ki jo prenašamo tudi na druga podjetja. V trboveljski cementarni in hčerinskem podjetju Apnenec Zidani most smo v 2012 dosegli nova mejnika na področju varnosti in zdravja pri delu – brez nezgode pri delu smo v cementarni že 2 leti, v kamnolomu v Zidanem mostu pa že kar 4000 dni.
- rehabilitacija kamnolomov: V sklopu ambicij, ki smo jih sprejeli na globalni ravni, je tudi obnavljanje območij, od koder pridobivamo surovine oziroma njihova rehabilitacija. Eden izmed projektov podjetja Lafarge Cement, je rehabilitacija oz. sanacija delov kamnoloma Plesko, na katerih smo končali z izkopavanjem surovine za proizvodnjo cementa (apnenca in laporja).

Na področju informiranja izpostavimo *Industrijsko pot*, s katero smo cementarno odprli javnosti. Projekt Industrijska pot ni samo projekt informiranja, temveč tudi vključevanja lokalne skupnosti, saj je nastal v sodelovanju s Turističnim društvom Trbovlje. Preko sedmih točk si obiskovalci lahko ogledajo kako poteka proizvodnja cementa ter vidijo vsa prizadevanja za zmanjševanje vplivov na okolje. V dobrem letu dni je Industrijsko pot obiskalo preko 1800 obiskovalcev, od lokalnih prebivalcev, šolarjev, dijakov in študentov do upokojencev, strokovne in poslovne javnosti.

Štirikrat letno izdajamo časopis *Naše kajtnge*, ki ga lokalna gospodinjstva dobijo brezplačno. V njem obveščamo o dogajanju v naši cementarni, predstavljamo primere dobrih praks pri nas

in v tujini, seznanjamo lokalno skupnost z novostmi na področju zakonodaje in predpisov. Obveščanje in vključevanje interne javnosti pa poteka preko internega časopisa *LC Tim*, ki bo od letos naprej izhajal na ravni korporacije dvakrat letno. S tem bomo vsi zaposleni obveščeni o dogajanju v celotni skupini Lafarge.

Na področju vključevanja lokalne skupnosti izpostavljamo rehabilitacijo kamnoloma Plesko, na področju katerega vsako leto sadimo drevesa, v projekt pa smo vključili tudi učence lokalnih šol. Do sedaj smo posadili že 2000 dreves. Prav tako smo ustanovili *Okoljski svet* z namenom vzajemnega sodelovanja med lokalno skupnostjo in našo cementarno. Člani tega odbora so predstavniki strokovne javnosti, lokalnih odločevalcev, lokalnega gospodarstva, civilne družbe, lokalnih medijev, krajanov in tudi družbe Lafarge Cement. Na njem razrešujemo konkretne situacije, pojasnujemo odprta vprašanja ter predstavljamo strokovne študije na področju varstva okolja, ki zadevajo lokalno skupnost. Obnavljamo tudi neizkoriščene prostore v zgradbah Lafarge Cementa in jih ponujamo v uporabo za društva, organizacije in novonastala podjetja. Redno si prizadevamo za izboljševanje izgleda naše lokalne skupnosti. Tako smo v sodelovanju z hortikulturnim društvom ozelenili vstop v Trbovlje, s Slovenskimi železnicami osvežili izgled železniške postaje v Trbovljah, in tako v obeh primerih poskrbeli za lepšo podobo okolice cementarne in Trbovelj.

Naša odgovornost do lokalne skupnosti se kaže tudi v našem sodelovanju z lokalnimi podizvajalci, s katerimi dobro sodelujemo. Prav tako sodelujemo z lokalnimi društvi, ki lahko s svojimi aktivnostmi prispevajo k izobraževanju in osveščanju zaposlenih (npr. v sodelovanju z gasilskimi društvi gasilske vaje). Svoje dobre prakse, kot je varstvo pri delu, pa delimo s poslovno skupnostjo oziroma obiski po podjetjih.

Vsako leto sredstva namenimo tudi sponzorstvu. Tako podpiramo mlade športnike, šole, mladinska in kulturna društva, turistično društvo in druga društva z dobrimi projekti v lokalni skupnosti. Letna vrednost prispevkov, ki jih temu namenimo znaša približno 130 tisoč evrov.

15. Se pravi bi označili delovanje lafarga kot legitimno kljub temu, da vas nasploh lokalna skupnost v celoti ne podpira? Vsekakor. To pa zato, ker ne delamo čisto nič drugega kot večina cementarn v modernem zahodnem svetu in v končni fazi želimo počet isto stvar, ki jo dela naša konkurenca v Anhovem, salonit anhovo počne z uporabo teh alternativnih goriv popolnoma isto stvar, ki jo želimo mi počet v trbovljah, že 20-30 let brez kakršnega koli problema.

16. Kdaj je po vašem mnenju bila tista prelomna točka, od katere je še tista podpora, ki ste jo imeli začela pri lokalni skupnosti še bolj upadati?

Čisto na pamet za 2011 in 2012 smo naredili analizo medijev in vidimo pozitiven trend z vidika lafarga, se pravi da se je število negativnih člankov drastično znižalo. Potem število navajanj lafarga kot vira novice je tudi boljše.

Poročanj je dosti manj...recimo, če smo že pri kaki okoljevarstveni organizaciji, tudi v končni fazi je malo čudno, da se s prstom kaže samo na enega. Ok v Zasavju je 8 IPPC zavezancev, se pravi obratov, ki imajo potencialno velik vpliv na okolje, govori pa se samo o enem, kar pa je še posebej zanimivo, ker nismo največji izmed teh 8.

Res je, da prevladuje neka percepcija, da je nekaj slabega v Lafargu. Ampak tudi s temi dnevi odprtih vrat in ostalimi dejavnostmi dajemo možnost ljudem, vidijo tovarno od znotraj in slišijo tudi drugo plat zgodbe, ki jo v veliki večini nimajo možnosti slišat. Potem na zadevo malo drugače gledajo.

17. Se vam zdi, da dovolj zadovoljujete določene potrebe lokalne javnosti? Bi lahko rekli, da javnost na nek posreden način tudi sodeluje pri upravljanju organizacije?

Ja odzivi javnosti na naše delovanje in na naše komuniciranje in sodelovanje z javnostjo, se prenaša na upravljanje same organizacije. Konec koncev so zaposleni pretežno lokalni prebivalci, ki imajo seveda od organizacije kot delodajalca neka pričakovanja, ki se jih trudimo zadovoljiti, seveda pa ima tudi podjetje od zaposlenih svoja pričakovanja, ki jih je potrebno dnevno izpolnjevati.

18. Menite, da je dejavnost lafarga koristna za dobrobit celotne družbe oziroma celotne lokalne skupnosti?

Sigurno da...treba se je vprašati kaj želimo v Zasavju početi. Narediti iz zasavja neko npr. neko turistično destinacijo, ok, ampak v končni fazi vseeno tudi tiste najbolj razvite države, določeno industrijo potrebujejo. In na to industrijo se potem vežejo tudi številna druga podjetja in s tem se ustvrjajo delovna mesta. Ustvariti iz Zasavja spalno naselje, tako kot se zdaj dela v zadnjih 20 letih je vsaj zame katastrofa...če npr. pogledamo zgodovino, trbovlje so imele 20 let nazaj približno 11.000 delovnih mest. Danes je delovnih mest približno 3500 tam nekje...rudnik se zapira, prihodnost termoelektrarne je tudi negotova, kar se pa tiče cementarne, pa bi rekel, da bi moralo biti v interesu lokalne skupnosti, da se takšno firmo zadrži in ohrani v takem okolju. Kot prvo, so tu zaposleni ljudje iz lokalnega okolja, drugo so dobavitelji, tretje pa tudi podpora sami skupnosti v kateri deluje...tako da imamo tudi tukaj

kar dobro sodelovanje z lokalno skupnostjo, kar se tiče podpore projektov, ki jih mi delamo in, ki jih dela sama lokalna skupnost v okviru našega podjetja oziroma naše organizacije.

Zdaj za katere projekte se pravzaprav odločamo?

Par zadev delamo zato, ker verjamemo da so dobre za lokalno skupnost in so tudi v skladu z strategijo lafarga, par zadev delamo pa zato, ker nam lokalna skupnost pove, da je to tisto kar si od nas želijo.

19. Torej, glede na to, da v lokalni skupnosti izvajate različne aktivnosti z namenom informiranja in vključevanja v lokalno skupnost in, da podpirate projekte lokalnih društev in organizacij, bi torej lahko rekli, da vaše strategije temeljijo na prilagoditvi zahtevam javnosti v vašem organizacijskem okolju?

Da. Javnost nam na različne načine sporoča svoje zahteve in pričakovanja, veliko jih izvemo od zaposlenih, ki so skoraj vsi iz Zasavja, nekaj jih izvemo od okoljevarstvenih organizacij kot je npr. Ekokrog, veliko jih pride seveda preko medijev, največ pa sigurno preko projektov, ki jih organiziramo v lokalni skupnosti.

20. Zakaj torej po vašem mnenju še vedno prevladuje želja po ne-obratovanju lafarge cementa, oziroma zakaj je še vedno po tolikih prizadevanjih in sodelovanju z lokalno skupnostjo, lafarge v slabi luči pri ljudeh/lokalnih skupnosti?

Sigurno ima delni vpliv zavest o preteklosti, ko še ni bil lafarge cement lastnik cementarne trbovlje in, ko še ni bilo toliko denarja vloženega v posodobitev tehnologije in naprav za zmanjšanje vpliva na okolje. Sigurno nam tudi ni v pomoč dejstvo, da je podjetje v tuji lasti. Tako da nek skupek vsega. Ne bom pa tudi rekel, da smo vse stvari v preteklosti naredili tako kot bi morali, iz tega vidika mogoče nismo upoštevali tistega lokalnega aspekta. Določene stvari delamo tako kot drugje po svetu in verjetno kakšna metoda ni čisto primerna za Zasavje. Kar se tiče nasprotnikov itd. smo vedno ostali na dejstvih, težko je pa operirati z dejstvi ko se boriš proti čustvom ljudi. Tako da je zelo težko v čustveni debati prepričati nekoga, da si v redu.

Priloga C: Letno poročilo 2011

Razmere v gradbenem sektorju so bile v letu 2011 v Sloveniji in širši regiji izjemno zahtevne. Samo v Sloveniji se je vrednost opravljenih gradbenih del v letu 2011 skrčila za 25 odstotkov, skupaj v zadnjih treh letih pa že za več kot 50 odstotkov. Tudi v prihodnjih letih ni pričakovati sprememb na bolje. Na področju investicij vlada velika negotovost, podjetja v gradbeništvu so v težkem položaju, Slovenija je v zaostanku pri pripravi zakonodaje za spodbujanje tujih investicij, tu pa je še pasivna vloga bank. Po plazu stečajev gradbenih podjetij v letih 2010 in 2011 se številna še vedno borijo za preživetje.

V letu 2011 je trboveljska cementarna ponovno poslovala z izgubo. To gre pripisati predvsem nadaljevanju trenda krčenj a gradbenega trga, padanju cen cementa, povečevanj a uvoza, zviševanja cen energentov ter nezmožnosti zniževanja proizvodnih stroškov z uporabo alternativnih goriv. Trboveljska peč je v letu 2011 obratovala zgolj 79 dni. Od tega smo 14 dni pri procesu proizvodnje cementa sosežigali alternativna goriva. Zaradi prepovedi uporabe alternativnih goriv s strani pristojnih organov trboveljska cementarna od julija 2011 ni proizvajala klinkerj a, temveč je uporabljala tistega iz Lafargevih cementarn iz Avstrije in Madžarske. V Trbovljah smo izvajali zgolj del procesa proizvodnje cementa. Brez uporabe alternativnih goriv je proizvodnj a v Trbovljah nekonkurenčna in zato dražja. Za ponovni zagon celotnega procesa proizvodnje cementa je ključen sosežig alternativnih goriv, ki bi ga izvajali z upoštevanjem vseh strogih meja na področju emisij, predpisanih s strani pristojnih organov.

Podjetju je bila v marcu prepovedana uporaba alternativnih goriv in to kljub temu, da delujemo z enako visokimi okoljskimi standardi kot ostale cementarne ter številni industrij ski obrati. Naš primer pridobivanja okoljevarstvenega dovoljenja je skupaj z vsemi zapleti, ki smo jim bili priča, osamljen tako v Sloveniji kot v celotni Evropi. V zahtevnih gospodarskih razmerah je podaljševanje postopka za pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja povzročalo družbi poslovno škodo in izgubo konkurenčnosti, kar predstavlja neposredno nevarnost za delovna mesta v cementarni, ter tista pri lokalnih podizvajalcih, povezanih z cementarno.

Lafarge Cement si želi, da bi tudi država prepoznala skupni interes vseh deležnikov v uspešnem delovanju enega izmed nosilcev industrije v zasavski regiji, ki izpolnjuje in presega vse državne okoljske zahteve, zagotavlja varno delovno mesto zaposlenih in vedno v največji

možni meri sodeluje z lokalnimi podjetji. S tem je v preteklih letih pomembno pripomogel h gospodarskemu razvoju tako Trbovelj kot tudi širše zasavske regije.

V Lafarge Cementu je bilo konec leta 2011 zaposlenih 125 ljudi. V družbi Lafarge Cement smo si na vse možne načine prizadevali za ohranitev delovnih mest in iskanje rešitev za ogrožena delovna mesta. Nekateri od zaposlenih so bili tako vključeni v proizvodni proces hčerinskega podjetja, drugi so odhajali na delo v Lafargevi cementarni v Avstriji in na Madžarskem, preostali pa so v trboveljski cementarni opravljali druga dela (npr. del proizvodnje in vzdrževanje obrata), pa čeprav klinkerja nismo proizvajali od junija 2011.

Dejansko so imela tudi vsa naša prizadevanja za ponovno pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja isti cilj: ohranitev tovarne in s tem delovnih mest za zaposlene. Lafarge Cement posluje s približno 500 slovenskih podjetij. Zgolj z lokalnimi podjetji iz Zasavja smo v zadnjih petih letih ustvarili preko 40 milijonov € prometa. Ocenjujemo, da je od delovanja cementarne neposredno odvisnih 28 lokalnih podjetij oziroma približno 300 delovnih mest. Seveda pa se kritično stanje v gradbeništvu in težave s pridobivanjem okoljevarstvenega dovoljenja kaže tudi pri zunanjih dobaviteljih v obliki znižanja količine dela, in lahko žal pomeni tudi popolno izgubo dela za nekatere naše slovenske dobavitelje.

V letu 2011 smo se prvič predstavili na največjem mednarodnem sejmu gradbeništva v Sloveniji, sejmu Dom v Ljubljani. Poleg tega smo se ponovno predstavili tudi na gradbenem sejmu Megra v Gornji Radgoni. Na omenjenih sejmih smo obiskovalcem in našim partnerjem predstavili naše nove, okolju prijazne izdelke, namenjene predvsem individualnim uporabnikom. Predstavitev na sejmu Megra smo dodatno popestrili z izobraževanji, ki se jih je udeležilo lepo število naših kupcev.

DRUŽBENO ODGOVORNO PODJETJE

Lafarge Cement je močno povezan z lokalnim okoljem in ostaja podporni steber regije na različnih področjih. Prispevamo k ustvarjanju boljšega življenja v lokalnih skupnostih, k njihovem gospodarskemu, socialnemu in ekološkemu razvoju. Kljub izredno težki situaciji v gradbenem sektorju smo naše investicije v skupnosti obdržali na ravni preteklega leta, obenem pa smo naše delovanje usmerili bolj neposredno v izvedbo posameznih okoljskih projektov. Tako smo lani neposredno podpirali zasavska društva in športne klube, ki vzgajajo

mlade ter izvedli okoljske projekte, kot so nadaljevanje rehabilitacije oz. ozelenitve kamnoloma in okolice cementarne.

Z namenom informiranja javnosti o delovanju cementarne smo organizirali številne dneve odprtih vrat, na katerih smo gostili preko 1.000 obiskovalcev. Obiskovalcem smo predstavili proces proizvodnje cementa, pretekle investicije, ki so bile v Trbovljah izvedene z namenom zmanjševanja vpliva tovarne na okolje, in alternativna goriva. Uporaba alternativnih goriv bi tovarni omogočila nadaljnje zniževanje vplivov na okolje in hkrati zagotavljala družbi poslovno učinkovitost in konkurenčnost na dolgi rok.

Novost v letu 2011 predstavlja tudi industrijska pot. Na njej je na slikovit način prikazan celoten postopek proizvodnje cementa, od pridobivanja surovine v kamnolomu Plesko, žganja klinkerja ter nadzorne sobe do končnega shranjevanja v cementnih silosih. Lafarge Cement je za projekt industrijske poti v decembru 2011 prejel priznanje Turističnega društva Trbovlje za promocijo Občine Trbovlje.

Na območjih kamnoloma Plesko v Trbovljah, kjer smo s pridobivanjem surovin prenehali, smo z mladimi iz Trbovelj zasadili 350 dreves. Akcijo smo poimenovali Posvojimo drevo, mladi pa so po zasaditvi tudi skrbeli za svoje drevo ter spremljali njihovo rast.

Na globalni ravni deluje Lafarge po načelih trajnostnega razvoja in si zato tudi prizadeva za dialog z deležniki, predvsem glede tistih vidikov poslovanja, ki najbolj vplivajo na naravno in družbeno okolje. S tem namenom je leta 2003 ustanovil panel deležnikov, ki ga sestavljajo predstavniki strokovne javnosti. Člani tega panela komentirajo vsebino in kakovost vsakoletnega Poročila o trajnostnem razvoju. Poleg tega sodelujejo z upravo družbe za izboljšanje upravljanja in uspešnosti z vidika trajnostnega razvoja. Po enakem vzoru smo v letu 2011 vzpostavili okoljski svet v trboveljski cementarni. Člani organa so predstavniki različnih deležnikov naše družbe iz lokalnega in širšega okolja, ki predstavljajo pomemben člen v lokalni, strokovni in poslovni skupnosti. Glavni namen okoljskega sveta družbe je omogočiti redni dialog s ključnimi deležniki in posledično sobivanje družbe z lokalnim okoljem z vzajemnim razumevanjem in ustvarjanjem dodane vrednosti. Okoljski svet se sestaja kvartalno.

V družbi smo nadaljevali z rednim obveščanjem zainteresirane javnosti o okoljskih meritvah tako v cementarni kot v Zasavju, pomenu alternativnih goriv in okoljskih investicijah v tovarno. Kljub temu so napačne predstave o našem delovanju še naprej zakoreninjene, zato bomo z ozaveščanjem slovenske javnosti o učinkovitih praksah upravljanja z odpadki in uporabi le-teh v energetske namene nadaljevali tudi v prihodnje. Podatki meritev kakovosti zraka v Zasavju so pokazali, da se v času neobratovanja cementarne kakovost zraka ni bistveno spremenila. Glavni vir trdnih delcev v zraku je namreč promet v mestih, na podeželju pa individualna kurišča na drva in premog.

Najvišje vrednosti prašnih delcev v Trbovljah in Zasavju so bile dosežene v prvih mesecih 2011, ravno v času, ko cementarna ni obratovala. Obsežna vlaganja so pripomogla, da je danes cementarna popolnoma skladna z zahtevami slovenske in evropske zakonodaje. Še več, na področju proizvodnje cementa uporablja najboljše razpoložljive tehnologije. To je potrdila tudi neodvisna revizija, ki jo bila marca 2011 izvedena po naročilu Evropske banke za obnovo in razvoj.

Lastniki Lafarge Cementa d.o.o. so skupaj z lokalno upravo ocenili, da podjetje Lafarge Cement ni dovolj stroškovno učinkovito. Na podlagi te ugotovitve je bila dne 8. februarja sprejeta skupna odločitev o reorganizaciji, racionalizaciji in prestrukturiranju družbe. Zmogljivosti tovarne znatno presegajo povpraševanje na trgu zaradi katerih je bila sprejeta odločitev, da se proizvodnja klinkerja zniža na 10 odstotkov zmogljivosti tovarne. Zato je bila posledično sprejeta odločitev, da se bo družba v pretežnem delu spremenila v tako imenovano »milnico cementa« kar pomeni, da se klinker ne bo v celoti proizvajal na lokalni ravni, oziroma bo pretežni del klinkerja uvožen od drugod. Zaradi tega bo prišlo tudi do večje reorganizacije podjetja, ter posledično tudi do zmanjševanje delovne sile z odpuščanjem. Načrt predvideva odpuščanje oziroma prezaposlitev do 601judi.

Generalni direktor:

Janusz Miluch

Trbovlje, julij 2012

A. SPLOŠNI DEL

I. ORGANIZACIJA

Lafarge Cement d.o.o. Trbovlje je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo, in v tej organizaciji v obliki deluje od 1. januarja 2010. V sredini leta 2003 se je družba Cementarna Trbovlje d.d. preimenovala v Lafarge Cement d.d.. Na dan 17. oktobra 2003 je bila pripojena k družbi Lafarge Permooser d.o.o., Ljubljana. Novo ustanovljena družba je bila vpisana v sodni register dne 17. oktobra 2003 pod imenom Lafarge Cement d.d.. Družba Lafarge Cement d.d. se je s dnem 1. januarja 2010 preimenovala v Lafarge Cement d.o.o. s sedežem Kolodvorska cesta 5, 1420 Trbovlje; z davčno številko 32727917, matično številko 5950619 in šifro dejavnosti 23.510 (proizvodnja cementa).

Dne 5. aprila 2005 je Lafarge Cement ustanovil podjetje Lafarge Transport d.o.o. z matično številko 2114429 in šifro dejavnosti 60.240 z namenom, da bolj učinkovito organizira dejavnost prevozov, ki je bila do ustanovitve navedenega podjetja vključena v poslovanje ustanovitelja. Podjetje je dejansko pričelo s poslovanjem 1. junija 2005. Podjetje Lafarge Cement, kot 100% lastnik družbe Lafarge Transport d.o.o., je družbo likvidiralo, na podlagi sklepa o prenehanju po skrajšanem postopku Okrožnega sodišča v Ljubljani, ki je postal pravnomočen dne 24.12.2011. Na podlagi sklepa je Okrožno sodišče v Ljubljani dne 27.12.2011 izbrisalo podjetje Lafarge Transport d.o.o. iz sodnega registra.

Poleg navedenega podjetja je Lafarge Cement že dne 20. decembra 2002 ustanovila družbo Apnenec d.o.o. z osnovno dejavnostjo proizvodnje apnenčeve moke, ki je pred tem predstavljala del dejavnosti podjetja Lafarge Cement d.o.o.. Podjetje še vedno uspešno posluje. Z dnem 01.03.2011 je zasedel delovno mesto generalnega direktorja g. Janusz Miluch.

II. KADRI

1.1.2011 je bilo zaposlenih 132, 31.12.2011 pa še 125.

Vzroki za prekinitev delovnega razmerja so:

- 5 - trajni višek,
- 4 - prenos v drugo podjetje,
- 2 - sporazumna prekinitev.

Na dan 31.12.2011 je zaposleno 8 delavcev manj kot isti dan preteklega leta. Na novo je bilo zaposlenih 6 delavcev, iz podjetja je odšlo 11 delavcev.

B. Produktivnost dela

PRODUKTIVNOST DELA	2011	2010
Proizvodnja cementa in THV	276.795	297.587
Povprečno število zaposlenih	130	164
Ton na povprečno zaposl.	2.129	1.815

Mletje cementa je bilo odvisno od razpoložljivega klinkerja in potreb tržišča po cementu.

B. PROIZVODNI DEL

I. PROIZVODNJA

Glavne značilnosti proizvodnje v letu 2011:

1. IPPC dovoljenje za uporabo alternativnih goriv (AG) je bilo preklicano, zato smo uporabljali AG le do 09.03.2011
2. Zaradi previsokih stroškov proizvodnje, zaradi odvzetega dovoljenja za uporabo AG in stanja na trgu proizvodnja klinkerja od 01.07.2011 do konca leta ni delovala. Klinker smo uvažali iz Avstije (Retznai) in Madžarske (Pecz) in mleli cement.
3. Letni remont je potekal postopoma in sicer med planiranimi zastoji:
 - nakladalna postaja (rinfuze) od 12.12.2011 do 23.12.2011,
 - mlin cementa in linija KHD — vzdrževanje in popravila so potekala med planiranimi zastoji:
 - od 01.01.2011 do 23.02.2011,
 - od 01.04.2011 do 08.05.2011,
 - od 01.07.2010 do 31.12.2011,
4. Učinkovitost naprav v proizvodnji klinkerja RF 97,6%.
5. Obvladovanje emisij v dogovorjenih mejah.
6. Redna uporabe REA gipsa iz lastne proizvodnje FGD.
7. Uporaba Blastmetrix-a pri planiranju eksploatacije surovine.
8. Proizvodnja cementa in odprema nižja zaradi recesije.
9. Vodenje procesov z uporabo ekspertnega sistema LUCIE.

10. V uporabi so vračljive EURO palete.

11. Optimizacija porabe električne energije in prilagoditev režima obratovanja glede na to.

Glavni problemi v proizvodnji:

- problemi delovanja naprav zaradi manj šega obsega preventivnega vzdrževanja.

Peč je v letu 2011 obratovala 2.028 ur, to je 23,2% možnega obratovalnega časa, zanesljivost obratovanja 97,6% (v letu 2010 je peč obratovala 4.188 ur, 47,8% možnega obratovalnega časa, zanesljivost obratovanja 94,8%).

Doseženi proizvodni rezultati so:

1. Klinkerja smo proizvedli 91.428 ton (to je 125.384 ton manj kot lani — indeks 42,2).
2. Cementa in hidravličnega veziva smo proizvedli 276.795 ton (to je 20.792 ton manj kot lani - indeks 93).
3. Prodali smo 337.755 ton cementa in hidravličnega veziva. V tej količini je zajeto tudi 59.230 ton uvoženega cementa. Tako je prodaja v letu 2011 manjša od lanske 356.247 ton, indeks 94,8.
4. Prodaja klinkerja v letu 2011 je znašala 11,9 tone.

Ostali pomembnejši podatki v primerjavi z letom 2010:

1. Storitve peči KHD v letu 2011 = 45,1 t/h , 2010 = 53,8 t/h.
2. Poraba toplotne energije (petrol koks, lahko kurilno olje, rabljene gume, plastika in odpadno olje) je 3,680 MJ/kg - lani 3,601 MJ/kg. Z alternativnimi gorivi smo v letu 2011 nadomestili 7,1% goriva.

II. PRODAJA

V letošnjem letu smo prodali 337.766 ton cementa, hidravličnega veziva in klinkerja, kar je za 18.492 ton manj kot v preteklem letu 2010. Cement so v tem obdobju prejeli predvsem domači kupci, izvoz cementa poteka le v Hrvaško.

Cement in THV prodajamo v natron papirnatih vrečah in v rinfuzi, po železnici in cesti.

III. URESNIČITEV NAČRTA PROIZVODNJE IN PRODAJE V LAFARGE CEMENT

Načrt proizvodnje in prodaje je sestavljen na osnovi:

1. Kapacitete peči Humboldt.
2. Števila obratovalnih dni.
3. Predpisov o kvaliteti cementa.
4. Potreb tržišča po cementu in hidravličnem vezivu.

Pregled in primerjava pomembnih pokazateljev poslovanja za leti 2011 in 2010:

	2011	2010
Čisti prihodki od prodaje	22.596.459€	25.289.531 €
Poslovni odhodki	32.216.776€	33.775.653 €
Finančni prihodki	139.977€	253.075 €
Finančni odhodki	1.245.461 €	203.533 €
Čisti poslovni izid	(7.149.273)€	(4.962.082) €

V skladu s poslovno politiko skupine Lafarge se bo Lafarge Cement d.o.o. tudi v prihodnosti osredotočil na proizvodnjo in prodajo cementa s poudarki na vrednotah, ki so postavljene v viziji skupine Lafarge. Predvsem bomo še naprej izboljševali kakovost tehnične in ostale podpore našim partnerjem, skrbeli za nadaljnji razvoj in usposabljanje zaposlenih.

Pri svojih bodočih aktivnostih bomo seveda uporabljali znanje, ki na tehničnem, finančnem in drugih področjih obstaja v skupini Lafarge in na tem tudi gradili našo konkurenčno prednost, tako da bomo tudi v bodoče na slovenskem trgu obdržali in še utrdili svojo vlogo. Kot člani skupine Lafarge imamo dostop do vseh novosti in tehnoloških izboljšav, ki so plod razvojnega centra v Lyonu ter ostalih med seboj povezanih tehničnih centrov. Vse to nam omogoča vedno kvalitetnejše izpolnjevati zahteve naših kupcev in jim tako omogočati čim uspešnejši nastop na trgu.

Generalni direktor:

Janusz Miluch

Trbovlje, julij 2012

Priloga Č: Letno poročilo 2012

UVOD GENERALNEGA DIREKTORJA

V letu 2012 se je trend zmanjševanja gradbenega trga, ki poteka od leta 2008, nadaljeval. Gradbeništvo je v Sloveniji v globoki recesiji, podobno je na Hrvaškem in na Madžarskem. Zaradi naštetega smo morali optimizirati industrijsko mrežo, rešitev za prihodnost pa vidimo predvsem v novih velikih infrastrukturnih projektih. Stanje v gradbeništvu pa ni kritično le v Sloveniji, temveč v celotni regiji. Poslovni rezultat trboveljske cementarne je tudi zato negativen. To gre pripisati predvsem nadaljevanju trenda krčenja gradbenega trga, padanju cen cementa, uvozu, zviševanja cen energentov ter nezmožnosti zniževanja proizvodnih stroškov z uporabo alternativnih goriv.

Cilj reorganizacije, ki je potekala v 2012, je bila ohranitev cementarne v Trbovljah, ob zmanjšanem obsegu proizvodnje kot v preteklosti. Postopek je potekal skladno z najvišjimi standardi veljavne delovno-pravne zakonodaje, vanj pa so bili aktivno vključeni tudi predstavniki sindikata in sveta delavcev. S tem ukrepom se je število zaposlenih v trboveljski cementarni in hčerinskem podjetju Apnenec zmanjšalo za 51 delavcev. Od tega se jih je na Zavod za zaposlovanje prijavilo 35, za ostale pa je podjetje v okviru Programa razreševanja presežnih delavcev našlo druge rešitve.

V reorganizacijo in krčenje delovnih mest je bilo vodstvo prisiljeno zaradi negotovosti pri pridobivanju okoljevarstvenega dovoljenja in s tem prepovedi uporabe alternativnih goriv ter zaradi izredno težkih razmer v gradbeništvu. V okviru procesa reorganizacije je bil izdelan program razreševanja presežnih delavcev in ukrepov za preprečitev škodljivih posledic prenehanja delovnih razmerij. Vodstvo podjetja je namreč skupaj s sindikatom in svetom delavcev v skladu z napovedmi izčrpno preučilo različne možnosti rešitev za presežne delavce. Šlo je za prezaposlitev delavcev v cementarne družbe Lafarge v sosednjih državah ali v druge gospodarske družbe.

Reorganizacija, ki je zajela celotno strukturo zaposlenih, od vodstvenega kadra do zaposlenih v proizvodnji, je potekala po celotni Skupini Lafarge. Z združitvijo poslovnih enot Lafarge v Srednji Evropi v eno organizacijo s petimi tovarnami in šestimi trgi (Avstrija, Hrvaška, Češka republika, Madžarska, Slovaška in Slovenija) je prišlo tudi do reorganizacije vodstev v posameznih nekdanjih poslovnih enotah.

V letu 2012 je proizvodnja klinkerja v Trbovljah obratovala zgolj dober mesec dni, kar pomeni, da smo proizvedli 45 tisoč ton lastnega klinkerja. S tem ohranjamo tovarno v kondiciji in nadaljujemo s proizvodnjo cementa v Trbovljah, a v manjši meri, večji del potrebnega klinkerja za proizvodnjo cementa pa smo zaradi stroškovne učinkovitosti dovažali iz sestrskih cementarn iz Avstrije in Madžarske. Tako smo v Trbovljah izvajali zgolj del procesa proizvodnje cementa, saj je brez uporabe alternativnih goriv proizvodnja v Trbovljah nekonkurenčna in zato dražja. Za ponovni zagon celotnega procesa proizvodnje cementa je ključen sosežig alternativnih goriv, ki bi ga izvajali z upoštevanjem vseh strogih meja na področju emisij, predpisanih s strani pristojnih organov.

V Evropi ponavadi za okoljevarstveno dovoljenje potrebujejo, glede na primere iz naših drugih cementarn, od enega leta do leta in pol. V Trbovljah pa kljub temu, da ima tovarna vgrajene najboljše razpoložljive tehnologije (t.i. BAT) na tem delamo že sedem let, brez kakšnih velikih rezultatov. Pravzaprav ne želimo nič posebnega, le da bi bili tretirani kot druge cementne tovarne v Evropi in Sloveniji. Prepričani smo, da je naše delovanje skladno z vsemi predpisi, kar potrjuje tudi zadnja študija o naših vplivih na okolje. Pričakujemo, da bomo okoljevarstveno dovoljenje prejeli v doglednem času. To bo trboveljski cementarni ponovno omogočilo konkurenčnost, skupaj z izboljšanjem stanja na trgu pa povečalo proizvodnjo cementa v Trbovljah in zagotovilo ponovno zaposlovanje.

S proizvodnjo cementa v Trbovljah želimo nadaljevati. Prepričani smo, da bomo tudi ponovno zaposlovali, saj tovarna v polnem obsegu ne more delovati s samo 80 zaposlenimi.

V letu 2012 smo v cementarni dosegli nov mejnik, na katerega smo zelo ponosni – dve leti brez nesreče pri delu. Tega dosežka ne bi bilo brez močnega kolektiva, brez sodelovanja zaposlenih, ki delajo na zahtevnih področjih, brez volje po izobraževanju in brez medsebojne pomoči na delovnem mestu.

Prevzeli smo tudi vodenje SLOCEM, slovenskega cementnega združenja, kjer želimo postati aktiven predstavnik cementne industrije v državi. V letu 2012 smo se predstavili na največjem mednarodnem sejmu gradbeništva v Sloveniji, sejmu Dom v Ljubljani. Na omenjenem sejmu smo obiskovalcem in našim partnerjem predstavili naše nove, okolju prijazne izdelke, namenjene predvsem individualnim uporabnikom.

DRUŽBENO ODGOVORNO PODJETJE

V letu 2012 smo, kot družbeno odgovorno podjetje, bili prav tako aktivni v lokalni skupnosti. Rehabilitacija kamnoloma Plesko je projekt, na katerem neprestano delamo. Tako območja kamnoloma Plesko v Trbovljah, kjer smo s pridobivanjem surovin prenehali, saniramo. Samo letos smo s pomočjo mladih iz lokalnega okolja, ki so se projektu priključili, skupno posadili 1.230 dreves. S projektom smo pričeli v letu 2010; do danes smo posadili že 2.000 dreves.

V preteklih letih smo prav tako investirali tudi v okolico in izboljšali izgled vstopnih poti v Trbovlje. Posadili smo drevesa, postavili nova cvetlična korita in obnovili več fasad. Med drugim smo izboljšali tudi podobo trboveljske železniške postaje. V sodelovanju z lokalnim hortikulturnim društvom smo posadili dodatna drevesa in preko 1000 grmovnic.

A samo vlaganje v izgled ni dovolj. V letu 2012 smo aktivno podpirali tudi lokalne interesne skupine: našo mladino, športnike, upokoјence in umetnike, ki nas uspešno predstavljajo doma in v tujini. Kljub izredno težki situaciji v gradbenem sektorju smo naše investicije v skupnosti obdržali na primerljivi ravni preteklemu letu, obenem pa smo naše delovanje usmerili bolj neposredno v izvedbo posameznih okoljskih projektov.

Industrijska pot po trboveljski cementarni je v letu 2012 ponovno pritegnila okoli 1.000 obiskovalcev. Vrata cementarne bodo z namenom informiranja javnosti o delovanju cementarne odprta tudi v prihodnje. Na vodenih ogledih obiskovalcem predstavljamo proces proizvodnje cementa, pretekle investicije, ki so bile v Trbovljah izvedene z namenom zmanjševanja vpliva tovarne na okolje, in alternativna goriva. Uporaba alternativnih goriv bi tovarni omogočila nadaljnje zniževanje vplivov na okolje in hkrati zagotavljala družbi poslovno učinkovitost in konkurenčnost na dolgi rok.

Na globalni ravni deluje Lafarge po načelih trajnostnega razvoja in si zato tudi prizadeva za dialog z deležniki, predvsem glede tistih vidikov poslovanja, ki najbolj vplivajo na naravno in družbeno okolje. S tem namenom smo v letu 2011 v trboveljski cementarni vzpostavili okoljski sosvet. Člani organa so predstavniki različnih deležnikov naše družbe iz lokalnega in širšega okolja, ki predstavljajo pomemben člen v lokalni, strokovni in poslovni skupnosti. Glavni namen okoljskega sosveta družbe je omogočiti redni dialog s ključnimi deležniki in posledično sobivanje družbe z lokalnim okoljem z vzajemnim razumevanjem in ustvarjanjem dodane vrednosti. S člani okoljskega sosveta smo se v letu 2012 srečali dvakrat.

V družbi smo nadaljevali z rednim obveščanjem zainteresirane javnosti o okoljskih meritvah tako v cementarni kot v Zasavju, pomenu alternativnih goriv in okoljskih investicijah v tovarno. Kljub temu so napačne predstave o našem delovanju še naprej zakoreninjene, zato bomo z ozaveščanjem slovenske javnosti o učinkovitih praksah upravljanja z odpadki in uporabi le-teh v energetske namene nadaljevali tudi v prihodnje.

Obsežna vlaganja so pripomogla, da je danes cementarna popolnoma skladna z zahtevami slovenske in evropske zakonodaje. Še več, na področju proizvodnje cementa uporablja najboljše razpoložljive tehnologije. To potrjujejo tudi neodvisne revizije.

Generalni direktor:

Janusz Miluch

Trbovlje, marec 2013

A. SPLOŠNI DEL

I. ORGANIZACIJA

Lafarge Cement d.o.o. Trbovlje je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo, in v tej organizacijski obliki deluje od 1. januarja 2010.

V sredini leta 2003 se je družba Cementarna Trbovlje d.d. preimenovala v Lafarge Cement d.d.. Na dan 17. oktober 2003 je bila pripojena k družbi Lafarge Perlmooser d.o.o., Ljubljana. Novo ustanovljena družba je bila vpisana v sodni register dne 17. oktobra 2003 pod imenom Lafarge Cement d.d.. Družba Lafarge Cement d.d. se je s dnem 1. januar 2010 preimenovala v Lafarge Cement d.o.o. s sedežem Kolodvorska cesta 5, 1420 Trbovlje; z davčno številko 32727917, matično številko 5950619 in šifro dejavnosti 23.510 (proizvodnja cementa).

Lafarge Cement že dne 20. decembra 2002 ustanovila družbo Apnenec d.o.o. z osnovno dejavnostjo proizvodnje apnenčeve moke, ki je pred tem predstavljala del dejavnosti podjetja Lafarge Cement d.o.o.. Podjetje še vedno uspešno posluje.

II. KADRI

A. Zaposlenost po organizacijski strukturi:

DELOVNA ENOTA	Število zaposlenih	PRIŠLI		ODŠLI		Število zaposlenih
	01.01.2012	Prišli	Interne sprem.	Odšli	Interne sprem.	31.12.2012
PROIZVODNJA	44	1	14	1	32	26
VZDRŽEVANJE	31	-	-	1	15	15
KAMNOLOM	8	1	1	-	10	-
OPTIMIZACIJA - proces	2	-	-	-	2	-
SERVISNA SLUŽBA	3	-	-	-	3	-
KONTROLA KAKOVOSTI	9	-	-	-	5	4
EKOLOGIJA	1	-	1	-	-	2
INVEST., IT IN ADMINISTR.	1	-	-	-	-	1
SOCIALNE STORITVE	0	-	-	1	-	0
TEHNIČNI SEKTOR	99	2	16	2	67	48
SKUPNE SLUŽBE	26	0	4	1	11	18
ČAKANJE NA DELO	-	-	30	-	-	30
LAFARGE CEMENT	125	2	50	3	78	96

REORGANIZACIJA V PODJETJU LAFARGE CEMENT

Družbenik Družbe je na skupnem sestanku s poslovodstvom družbe (Lafarge Cement d.o.o.) dne 8.2.2012 po predhodno izvedenem pregledu in evalvaciji poslovanja z vidika stroškovne učinkovitosti družbe in LCE JV Lafarge v začetku februarja 2012, skupaj s poslovodstvom družbe ugotovil, da je poslovanje družbe in LCE JV Lafarge stroškovno neučinkovito, pri čemer je bilo odločeno, da je v družbi potrebno izvesti reorganizacijo, racionalizacijo in prestrukturiranje.

Ugotovljeno je bilo, da zmogljivosti družbe močno presegajo povpraševanje na trgu, zaradi česar je bilo odločeno, da bi se naj v družbi proizvodnja klinkerja zmanjšala na 10% kapacitete družbe saj je poslovanje družbe in LCE JV Lafarge stroškovno neučinkovito, pri čemer je družba tudi nekonkurenčna, saj ima družba previsoke stroške. Odločeno je tako bilo,

da se družba glede proizvodnje klinkerja v pretežnem delu spremeni v mlevno postajo, kar pomeni, da se klinker v družbi ne bo več v celoti proizvajal, temveč se bo v pretežnem delu uvozil od drugje in se bo v družbi polizdelek samo dokončal v končni izdelek. Na podlagi navedenega je bilo ugotovljeno, da je bilo potrebno zaradi izvedbe notranje racionalizacije, prestrukturiranja ter reorganiziranja, zmanjšati večje število delavcev v družbi.

Na podlagi pregleda poslovanja je bilo ugotovljeno, da je bilo potrebno poslovanje v družbi zaradi stroškovne neučinkovitosti racionalizirati in reorganizirati tudi na drugih področjih poslovanja, ki niso direktno povezana s proizvodnjo klinkerja. Ugotovljeno je bilo, da se reorganizacija izvede z zmanjšanjem večjega števila delavcev, pri čemer so se delovne naloge prenesle na druge delavce, kot tudi na zunanje izvajalce. Prav so se določena delovna mesta ukinila.

Spremljajoče okoliščine, v katerih se je znašla družba so poslovanje družbe z izgubo, upad v poslovanju gradbenega sektorja, s katerim poslovanjem je družba povezana, izguba okoljskega dovoljenja, ki je povezana s povečanjem variabilnih stroškov ter povečan uvoz cementa v Slovenijo po zelo nizkih cenah.

Poslovodstvo družbe je dne 15.3.2012 sprejelo sklep o predvidenem prestrukturiranju in reorganizaciji družbe iz razlogov, navedenih v točki 1 tega sklepa. Poslovodstvo družbe je po sprejemu prej navedenega sklepa izvedlo poseben postopek pogajanj in posvetovanja s svetom delavcev ter sindikatom in izpolnilo vse druge obveznosti po zakonu za primer odpusta večjega števila delavcev. Poslovodstvo je s svetom delavcev in sindikatom uskladilo stališča glede reorganizacije in programa razreševanja presežnih delavcev.

Poslovodstvo družbe je na podlagi razlogov, navedenih pod točko 1 in opravljenih pogajanj ter posvetovanj s sindikatom in svetom delavcev ter po končni potrditvi programa razreševanja s strani Zavoda za zaposlovanje, sprejelo odločitev, da se v družbi izvede prestrukturiranje, reorganizacija in racionalizacija poslovanja zaradi zmanjšanja stroškov poslovanja in bolj stroškovno učinkovitega izvajanja poslovanja, in sicer tako, kot je opredeljeno v točki 1 in z zmanjšanjem večjega števila delavcev v skladu s programom razreševanja presežnih delavcev z dne 4.5.2012 in to z ukinitvijo delovnih mest ter zmanjšanjem števila zaposlenih na določenih delovnih mestih ter prenosom delovnih nalog na druge delavce ter zunanje izvajalce.

B. Produktivnost dela

PRODUKTIVNOST DELA	2012	2011
Proizvodnja cementa in THV	251.814	276.795
Povprečno število zaposlenih	79	130
Ton na povprečno zaposl.	3.188	2.129

Mletje cementa je bilo odvisno od razpoložljivega klinkerja in potreb tržišča po cementu.

B. PROIZVODNI DEL

I. PROIZVODNJA

Glavne značilnosti proizvodnje v letu 2012:

1. Linija KHD za proizvodnjo klinkerja je obratovala od 25. 2. 2012 do 7. 4. 2012 nato smo obratovali samo z mlinom cementa.
Peč je obratovala brez alternativnih goriv.
2. Postopek pridobivanja IPPC dovoljenja še vedno poteka.
3. Letni remont – zaradi manjšega obratovanja linije proizvodnje klinkerja ga ni bilo, razen posega v elektrofiltre hladilce klinkerja in avtomatizacija mostnega žerjava. Sicer pa so se določena vzdrževalna dela v milnici cementa in nakladalni postaji izvajale glede na razpoložljiv čas med letom.
4. Učinkovitost naprav v proizvodnji klinkerja:
- faktor zanesljivosti: 98,9%.
5. Obvladovanje emisij v mlinu cementa v mejah.
6. Optimizacija poslovanja v Apnencu d.o.o..

Glavni problemi v proizvodnji:

Peč je v letu 2012 obratovala 944 ur, to je 10,8% možnega obratovalnega časa, zanesljivost obratovanja 98,9% (v letu 2011 je peč obratovala 2.028 ur, 23,2% možnega obratovalnega časa, zanesljivost obratovanja 97,6%).

Doseženi proizvodni rezultati so:

1. Klinkerja smo proizvedli 45.050 ton (to je 46.378 ton manj kot lani – indeks 49,3).
2. Cementa in hidravličnega veziva smo proizvedli 251.814 ton (to je 24.981 ton manj kot lani - indeks 90,1).
3. Prodali smo 269.775 ton cementa in hidravličnega veziva. V tej količini je zajeto tudi 30.958 ton uvoženega cementa. Tako je prodaja v letu 2012 manjša od lanske 67.979 ton, indeks 79,9.
4. Prodaja klinkerja v letu 2012 je znašala 196,63 tone.

Ostali pomembnejši podatki v primerjavi z letom 2011:

1. Storitve peči KHD v letu 2012 = 47,7 t/h , 2011 = 45,1 t/h
2. Poraba toplotne energije (petrol koks, lahko kurilno olje,) je 3,601 MJ/kg - lani 3,680 MJ/kg. Alternativnih goriv v letu 2012 nismo uporabljali.

II. PRODAJA

PRODAJA	Enota mere	2012		2011		Razlika	Indeks
		Ton	%	ton	%		
Prodaja cementa LC	ton	238.818	88,5	278.525	82,5	(39.708)	85,7
Uvoz cementa	ton	30.958	11,5	59.230	17,5	(28.272)	52,3
Klinker	ton	196,63	0,1	10,92	-	185,71	-
SKUPAJ	ton	269.972	100	337.766	100	(67.794)	79,9

V letošnjem letu smo prodali 67.794 ton cementa, hidravličnega veziva in klinkerja manj kot preteklo leto. Cement so v tem obdobju prejeli predvsem domači kupci, izvoz cementa poteka le v Hrvaško.

III. URESNIČITEV NAČRTA PROIZVODNJE IN PRODAJE V LAFARGE CEMENT

Načrt proizvodnje in prodaje je sestavljen na osnovi:

1. Kapacitete peči Humboldt.
2. Števila obratovalnih dni.
3. Predpisov o kvaliteti cementa.
4. Potreb tržišča po cementu in hidravličnem vezivu.

PROIZVODNJA	Načrtovano	Uresničeno	Uresnič.plana v%
Surovina – v mokrem stanju	400.000	73.411	18,4
Klinker	227.000	45.050	19,8
Cement + THV - proizvod.	321.000	251.814	78,4
Cement + THV - prodaja	325.000	269.775	83,0
Klinker prodaja	-	197	-

V zgoraj navedeni količini prodanega cementa je 30.958 ton cementa iz uvoza.

Pregled in primerjava pomembnih pokazateljev poslovanja za leti 2012 in 2011

	2012	2011
Čisti prihodki od prodaje	18.731.989	22.596.459 €
Poslovni odhodki	30.012.200	32.216.776 €
Finančni prihodki	83.248	139.977 €
Finančni odhodki	1.831.481	1.245.461 €
Čisti poslovni izid	(7.570.121)	(7.149.273) €

V skladu s poslovno politiko skupine Lafarge se bo Lafarge Cement d.o.o. tudi v prihodnosti osredotočil na proizvodnjo in prodajo cementa s poudarki na vrednotah, ki so postavljene v viziji skupine Lafarge. Predvsem bomo še naprej izboljševali kakovost tehnične in ostale podpore našim partnerjem, skrbeli za nadaljnji razvoj in usposabljanje zaposlenih.

Pri svojih bodočih aktivnostih bomo seveda uporabljali znanje, ki na tehničnem, finančnem in drugih področjih obstaja v skupini Lafarge in na tem tudi gradili našo konkurenčno prednost, tako da bomo tudi v bodoče na slovenskem trgu obdržali in še utrdili svojo vlogo.

Kot člani skupine Lafarge imamo dostop do vseh novosti in tehnoloških izboljšav, ki so plod razvojnega centra v Lyonu ter ostalih med seboj povezanih tehničnih centrov. Vse to nam omogoča vedno kvalitetnejše izpolnjevanje zahteve naših kupcev in jim tako omogočati čim uspešnejši nastop na trgu.

DOGODKI PO DATUMU BILANCE STANJA

Po datumu bilance stanja ni bilo nobenih dogodkov, ki bi lahko pomembno vplivali na računovodske izkaze za leto 2012.

OBVLADOVANJE TVEGANJ

Zaradi stroškovne učinkovitosti je Skupina Lafarge za leto 2013 sprejela odločitev, da bo na lokaciji Trbovlje proizvedla celoten potreben klinker za proizvodnjo cementa v Trbovljah. Prihranki so v stroških prevoza, ki prihajajo iz prometa klinkerja iz Madžarske v Slovenijo, kar odtehta povečanje fiksnih stroškov v Sloveniji za ponovni zagon proizvodnje. Tudi izguba v Skupini Lafarge v vrednosti šestdeset tisoč CO2 kreditov na skupni ravni podjetja, ki bo posledica prenosa proizvodnje ne bo imela takšnega učinka glede na trenutne cene CO2 kuponov na trgu.

Kreditno tveganje:

Dolgoročne in kratkoročne finančne naložbe v posojila zavarujemo z meničnim ali drugim jamstvom. Terjatve do kupcev pred nastankom preverjamo z izračunom bonitet, stalno pa tudi spremljamo stanje terjatev in ukrepamo ob pretiranem povečanju terjatev. Terjatve imamo delno zavarovane tudi pri zavarovalnici Coface.

Valutno tveganje:

Valutnemu tveganju se skušamo izogibati tako, da poslujemo s čim manjšim številom tujih valut in sproti izravnavamo višino terjatev in obveznosti v posameznih valutah.

Obrestno tveganje:

Obrestnemu tveganju se skušamo izogniti tako, da si ne sposojamo sredstev na zunanjem trgu. Posojila so odobrena na podlagi »cash management agreement« med Lafarge Cement d.o.o. in Lafarge S.A.. Obrestna mera (Euribor) pa se izračuna konec vsakega meseca na podlagi povprečne obrestne mere v Lafarge Group.

Likvidnostno tveganje:

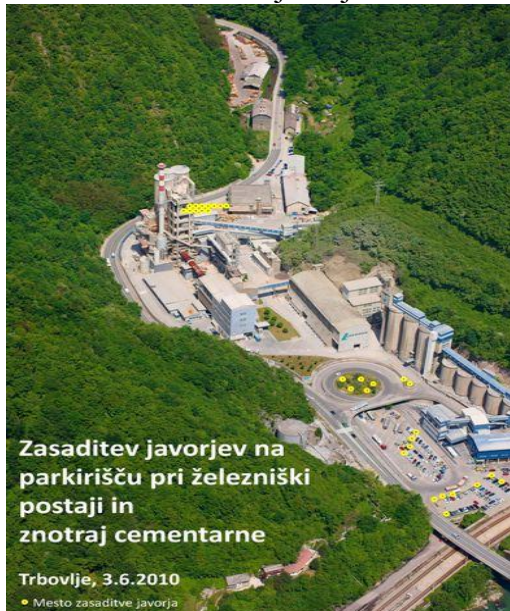
Likvidnostnemu tveganju se izognemo tako, da vse obveznosti plačujemo v rokih, v primeru pomanjkanja sredstev pa smo vključeni v sistemu cash-poolinga Grupe Lafarge, ki nam zagotovi vsa potrebna likvidna sredstva za tekoče delovanje podjetja.

Generalni direktor:

Janusz Miluch Trbovlje, marec 2013

Priloga D: Slikovni material podjetja Lafarge cement d.o.o.

Slika D.1: Zasaditev javorjev na različnih lokacijah podjetja Lafarge cement d.d.



Vir: Lafarge cement.



Vir: Lafarge cement.

Slika D.2: Pogled na kamnolom Plesko iz zraka. V ozadju Trbovlje.



Vir: Lafarge cement.

Slika D.3: Pogled na sanirano območje št. 4, eno leto po zasaditvi 460 dreves. V ozadju Kum.



Vir: Lafarge cement.

Slika D.4: Območje št. 5, na katerem so v novembru 2012 zasadili tisoč dreves. V ozadju Kum.



Vir: Lafarge cement.

Slika D.5: Območje št. 6 so delno zasadili v aprilu 2013. Takrat so, tudi v sodelovanju z mladimi iz Zasavja, posadili 600 dreves. Z zasaditvijo so nadaljevali jeseni 2013.



Vir: Lafarge cement.

Slika D.6: Za posajena drevesa skrbijo tudi po zasaditvi.



Vir: Lafarge cement.

Slika D.7: Promocijski oglas v internem glasilu podjetja Lafarge cement d.o.o.

**Pripravi se na naložbo v
močnejši jutri.**



Vir: Lafarge cement.

Slika D.8: Promocijski plakat »Gradimo partnerstvo z okoljem«.



Vir: Lafarge cement.