

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Manca Kodermac

**Institucionalizacija družbene odgovornosti v Sloveniji: primer delovanja
Inštituta IRDO**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Manca Kodermac

Mentorica:izr. prof. dr. Urša Golob

**Institucionalizacija družbene odgovornosti v Sloveniji: primer delovanja
Inštituta IRDO**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

Iskrena hvala izr. prof. dr. Urši Golob za vso pomoč, strokovne nasvete in usmerjanje pri pisanju naloge.

Iskrena hvala tudi vsem intervjuvancem, posebej predstavnikom inštituta IRDO, ki so delo obogatili s svojim pogledom in izkušnjami.

Hvala mojim staršem, Samotu in prijateljem za vso podporo.

Institucionalizacija družbene odgovornosti v Sloveniji: primer delovanja Inštituta IRDO

Magistrsko delo obravnava vlogo inštituta IRDO pri institucionalizaciji družbene odgovornosti v Sloveniji. V Sloveniji se je družbena odgovornost pričela razvijati relativno pozneje kot v ostalih državah Evropske unije. Nizka vključenost države in pomanjkanje sistematičnega spodbujanja razvoja družbene odgovornosti na institucionalni ravni sta povzročili, da se je v Sloveniji družbena odgovornost pričela razvijati predvsem prek civilne iniciative, kar je privedlo tudi do ustanovitve inštituta IRDO. Magistrsko delo poskuša ugotoviti kako inštitut IRDO pomaga pri institucionalizaciji družbene odgovornosti v Sloveniji in kako spodbuja njen razvoj pri različnih deležnikih. Pri tem izhaja iz institucionalne teorije, ki služi kot okvir za razumevanje vloge in razvoja družbene odgovornosti na širši, institucionalni ravni. Na osnovi razčlenitvene študije primera, ki vključuje fokusirane intervjuje s predstavniki inštituta IRDO, novinarji in s Horusom nagrajenimi podjetji, analizo dokumentacije in arhivskega gradiva, magistrsko delo ugotavlja, da inštitut IRDO igra pomembno vlogo pri širjenju družbene odgovornosti v Sloveniji na petih ključnih ravneh – na ravni države, podjetij, medijev, stroke in širše javnosti. Kljub prizadevanjem inštituta IRDO in njegovi vlogi pri institucionalizaciji družbene odgovornosti, ostaja podpora države pri spodbujanju družbene odgovornosti relativno nizka, ravno tako pa ostajajo v Sloveniji civilne iniciative kot je inštitut IRDO le maloštevilne.

Ključne besede: družbena odgovornost, institucionalizacija družbene odgovornosti, Inštitut IRDO, institucionalna teorija.

The institutionalization of social responsibility in Slovenia: Case study of the Institute IRDO

The master's thesis discusses the role of the IRDO Institute in the institutionalization of social responsibility in Slovenia. Compared to the other states in the European Union, the development of the social responsibility in Slovenia began relatively late. The low involvement of the state and the lack of systematic incentive of the development of the field on the institutional level caused that the field began to evolve mostly through civil initiatives, one of them leading also to the establishment of IRDO Institute. The aim of the thesis is to determine how IRDO Institute is helping institutionalize the domain of social responsibility in Slovenia and how it is promoting such behavior among different stakeholders. The case study derives from the institutional theory, which serves as a frame for understanding the role and the development of social responsibility on the institutional level. On the basis of the case study that includes focused interviews with representatives of IRDO Institute, journalists and companies rewarded with Slovenian Award for Social Responsibility HORUS, given by IRDO Institute, examination of various forms of documents and archival records, the master's thesis concludes that IRDO Institute has played a major role in development in the field of social responsibility on five crucial levels – national, media, corporate, academic and general public level. Despite all the endeavors of IRDO Institute and its role in the process of the institutionalization of social responsibility, the involvement of the government in the field remains relatively low and so does the civil participation in other civilian initiatives.

Key words: social responsibility, institutionalization of social responsibility, IRDO Institute, institutional theory.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	8
2	INSTITUCIONALNA TEORIJA KOT OKVIR ZA RAZUMEVANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	10
2.1	INSTITUCIONALNI ISOMORFIZEM.....	13
3	PROCES INSTITUCIONALIZACIJE.....	18
3.1	TRIDELNI MODEL PROCESA INSTITUCIONALIZACIJE PO TOLBERTU IN ZUCKERJU....	18
3.2	SCOTTOVA OPREDELITEV INSTITUCIONALNE UREDITVE ORGANIZACIJ IN TRIJE STEBRI LEGITIMNOSTI.....	22
4	INSTITUCIONALIZACIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	25
4.1	CAMPBELLOVI INSTITUCIONALNI POGOJI ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST PODJETIJ.....	25
4.1	INSTITUCIONALIZACIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PO SCHULTZ IN WEHMEIERJU.....	29
5	ŠTUDIJA PRIMERA: DELOVANJE INŠTITUTA IRDO.....	32
5.1	METODOLOGIJA.....	32
5.1.1	PODATKI IN ENOTI ANALIZE.....	34
5.1.2	TEORETIČNE PREDPOSTAVKE.....	36
5.2	SPODBUJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI NA RAVNI EVROPSKE UNIJE.....	37
5.3	O INŠTITUTU ZA RAZVOJ DRUŽBENE ODGOVORNOSTI – IRDO.....	45
5.4	DELOVANJE INŠTITUTA NA RAVNI PODJETIJ.....	49
5.4.1	SLOVENSKA NAGRADA ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST HORUS.....	49
5.4.2	ČLANSTVO INŠTITUTA IRDO.....	63
5.5	DELOVANJE INŠTITUTA NA RAVNI STROKE.....	65
5.5.1	MEDNARODNA KONFERENCA DRUŽBENA ODGOVORNOST IN IZZIVI ČASA.....	65
5.5.1	OSTALI RAZISKOVALNI PROJEKTI IN STROKOVNE PUBLIKACIJE.....	70
5.6	DELOVANJE INŠTITUTA NA RAVNI MEDIJEV.....	73
5.7	DELOVANJE INŠTITUTA NA RAVNI DRŽAVE.....	79

5.8	DELOVANJE INŠTITUTA NA RAVNI ŠIRŠE JAVNOSTI.....	83
6	DISKUSIJA.....	85
6.1	INTERPRETACIJA IN ARGUMENTACIJA UGOTOVITEV.....	85
6.2	POMANKLJIVOSTI, OMEJITVE IN KRITIČNA REFLEKSIJA.....	92
7	ZAKLJUČEK.....	94
8	LITERATURA.....	96
	PRILOGA A: Intervjuvanec A.....	105
	PRILOGA B: Intervjuvanec B.....	115
	PRILOGA C: Intervjuvanec C.....	124
	PRILOGA Č: Intervjuvanec Č.....	127
	PRILOGA D: Intervjuvanec D.....	132
	PRILOGA E: Intervjuvanec E.....	135
	PRILOGA F: Intervjuvanec F.....	137
	PRILOGA G: Intervjuvanec G.....	139
	PRILOGA H: Intervjuvanec H.....	144
	PRILOGA I: Intervjuvanec I.....	146
	PRILOGA J: Intervjuvanec J.....	150

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Hipoteze o stopnji homogenosti na nivoju organizacije in organizacijskega polja....	16
Tabela 4.1: Campbellovi institucionalni pogoji za družbeno odgovorno vedenje podjetij.....	26
Tabela 5.1: Enote analize in vrsta podatkov.....	35

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Proces institucionalizacije.....	19
Slika 3.2: Canterova adaptacija modela Tolberta in Zuckerja.....	21
Slika 5.1: Shema razčlenitvene študije primera na primeru delovanja Inštituta IRDO. Adaptirana shema po Yin (2003, 40).	33

1 UVOD

Čeprav je družbena odgovornost koncept, ki je v družbi prisoten že od nekdaj, je to področje doživelo pravi razcvet šele v zadnjih desetletjih. Deloma je to pogojeno s spremenjenimi gospodarskimi in ekonomskimi pogoji, ki so zahtevali drugačen način delovanja, ne samo podjetij, temveč tudi države, medijev in širše družbe, deloma pa je to pogojeno s številnimi evropskimi in mednarodnimi iniciativami, ki so pričele sistematično spodbujati razvoj tega področja tako na mednarodni kot na lokalni ravni.

V Sloveniji se je družbena odgovornost začela razvijati relativno pozneje kot v ostalih državah Evropske unije. Glavni vzrok za to je pomanjkanje spodbujanja razvoja družbene odgovornosti na institucionalni ravni. Situacija se je delno spremenila, ko je Slovenija vstopila v Evropsko unijo in je slednja pričela pritiskati na državo k razvoju nacionalne strategije za spodbujanje družbene odgovornosti, vendar je to povzročilo bolj nominalno kot dejansko reakcijo – in vpletenost države je še naprej ostala nizka. Vse to je povzročilo, da se je v Sloveniji pričela družbena odgovornost razvijati predvsem prek civilne iniciative, kar je privedlo tudi do ustanovitve Inštituta za razvoj družbene odgovornosti IRDO.

Naloga obravnava vlogo inštituta IRDO pri institucionalizaciji družbene odgovornosti v Sloveniji, pri čemer izhajam iz predpostavke, da je inštitut IRDO pomembno vplival na razvoj družbene odgovornosti pri nas.

Namen magistrskega dela »Institucionalizacija družbene odgovornosti v Sloveniji: primer delovanja Inštituta za razvoj družbene odgovornosti IRDO« je ugotoviti, kako inštitut IRDO pomaga pri institucionalizaciji področja družbene odgovornosti v Sloveniji in kako spodbuja razvoj področja pri različnih deležnikih. Pri tem se v delu osredotočam na celostno razumevanje družbene odgovornosti, kot ga opredeljuje tudi inštitut IRDO, ki področje definira kot »*individualno družbeno odgovornost (posameznikovo), družbeno odgovornost organizacij (podjetij, zavodov, izobraževalnih in raziskovalnih institucij, nevladnih organizacij, vladnih organizacij), družbeno odgovornost poklicnih skupin, družbeno odgovornost naroda, države, zveze*« (Inštitut IRDO 2013a).

V prvem delu naloge se bom osredotočala na institucionalno teorijo, ki bo v mojem delu odigrala ključno vlogo pri razumevanju vloge inštituta IRDO pri razvoju družbene odgovornosti v Sloveniji. Pri tem se nameravam odmakniti od večine raziskav, ki institucionalno teorijo uporabljajo za preučevanje odnosa med družbeno odgovornostjo podjetij in institucionalnega okolja, v katerem se podjetje nahaja, ampak bom slednjo uporabila za preučevanje vpliva inštitucije na celotno družbo, pri čemer predstavljajo podjetja zgolj enega izmed obravnavanih deležnikov.

V drugem delu bom obravnavala proces institucionalizacije. Zanimalo me bo predvsem, kaj sproži proces institucionalizacije in kako le-ta poteka. V tretjem delu bom obravnavala avtorje, ki so v svojih delih proces institucionalizacije skušali aplicirati na področje družbene odgovornosti. Pri tem se bom osredotočala tako na makro- kot mikrodejavnike razvoja.

V četrtem delu bom na podlagi predstavljenih teorij v začetnih poglavjih oblikovala ključne teoretične predpostavke in jih aplicirala na primer delovanja inštituta IRDO. Razvila bom deskriptivno študijo primera, ki bo temeljila na analizi različnih vrst dokumentacije, arhivskega gradiva in intervjujev s predstavniki inštituta IRDO, njegovimi člani ter prejemniki nagrade Horus in posebnih priznanj za delovanje na področju družbene odgovornosti.

V zadnjem delu sledi diskusija, kjer bom skušala odgovoriti na osnovni raziskovalni vprašanji ter preveriti veljavnost teoretičnih predpostavk. Po povzetku ključnih ugotovitev študije primera sledi kritična refleksija o omejitvah dela ter razmislek o nadaljnjih možnostih za raziskovanje in priporočili za nadaljnje delo.

2 INSTITUCIONALNA TEORIJA KOT OKVIR ZA RAZUMEVANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Institucionalna teorija preučuje procese, v katerih se strukture, ki vključujejo sheme, pravila, norme in rutine, uveljavijo kot avtoritativne smernice za družbeno vedenje. Teorija raziskuje, kako ti elementi nastajajo, kako se razširjajo, kako jih družba posvoji in spreminja skozi čas in prostor ter kako jih morebiti tudi zavrne in preneha uporabljati. Osrednja tema institucionalne teorije sta stabilnost in red znotraj družbenega življenja, ki se največkrat kaže v konsenzu in prilagajanju znotraj družbenih struktur, občasno pa tudi v spremembah in konfliktih (Scott 2005).

Institucionalna teorija definira institucije kot legitimizirane vzorce družbenega vedenja, ki se stabilizirajo v določenem času, zmanjšajo negotovost in ponujajo družbene oblike, ki poenostavljajo organizacijo družbenih aktivnosti in so enostavno reproducirane. Institucije predstavljajo dinamičen in heterogen niz povezanih družbenih skript in mrež, v katerih akterji v interakciji z drugimi in okolico ustvarjajo in vzdržujejo prakse, procedure in skupne pomene (Bondy 2009). Čeprav imajo ti akterji moč, da oblikujejo institucije znotraj svoje sfere vpliva, je učinek njihovega delovanja odvisen od vrste različnih faktorjev, kot sta moč njihovega položaja znotraj organizacije in moč organizacije znotraj širše družbe (prav tam).

Institucionalna perspektiva razume vedenje organizacije kot podrejanje temu, kar institucije definirajo kot primerno, ne glede na učinek vedenja znotraj organizacije (Meyer in Rowan 1977). Institucionalna teorija tako povezuje razloge za pridobitev družbene sprejemljivosti in podrejenost organizacije s pravili in normami, ki jih vzpostavlja institucionalna atmosfera (prav tam). Pri tem se izraz institucija nanaša na regulacijske strukture, vladne agencije, pravni sistem, strokovnjake, medije in druge deležnike, ki imajo moč izvajati pritisk na organizacijo in njene člane. Te institucije ustvarjajo pravila in pričakovanja o pravilnem vedenju organizacij in posameznikov (prav tam).

Institucionalna teorija igra pomembno vlogo pri razumevanju vloge in razvoja družbene odgovornosti (saj jo preučuje kot celosten pojav), ki je vpeta v širši

institucionalni okvir in na katero vplivajo številne institucije – hkrati pa nanje vpliva tudi sama. Kot ugotavljajo Bremmer in ostali (2012), je aplikacija institucionalne teorije na preučevanje družbene odgovornosti relativno nov pojav, večina preučevanja se namreč še danes usmerja predvsem na preučevanje odnosa med družbeno odgovornostjo podjetij in njene poslovne uspešnosti.

Tudi Gjølborg (2009, 606) poudarja, da družbeno odgovorno vedenje ni povezano zgolj s karakteristikami samega podjetja, ampak s širšimi strukturalnimi, politično-ekonomskimi pogoji, ki se pojavljajo tako na državni kot mednarodni ravni. Avtorica v svojem delu (2009) naslavlja dve temeljni vprašanji – zakaj so podjetja določenih držav bolj angažirana na področju družbene odgovornosti in zakaj so podjetja določenih držav bolj uspešna na tem področju kot podjetja iz drugih držav. Nanje odgovarja z dvema hipotezama. V prvi, globalistični hipotezi, predpostavlja, da imajo države z večjim deležem globalnih podjetij večji delež podjetij, ki so aktivna na področju družbene odgovornosti (Gjølborg 2009, 607). Avtorica ugotavlja (Gjølborg 2009, 607), da se je fenomen družbene odgovornosti podjetij, kakršno poznamo danes, pojavil s hitro širitvijo ekonomske globalizacije, ki je za seboj prinesla vse težji nadzor nad dogajanjem v globalni ekonomiji. Nezmožnost državne regulacije in nadzora nad transnacionalnimi gospodarskimi družbami je vodila v večjo negotovost in povišane družbene stroške, ki so rezultirali v javnih protestih proti globalizaciji (prav tam). Zahteve po bolj družbeno in okoljsko odgovorni globalizaciji so postavile podjetjem – še posebej tistim, ki so delovala v mednarodnem okolju, nov izziv. Obstoječi regulacijski vakuum je spremenil družbena pričakovanja, ki so od podjetij pričela zahtevati, da ne spoštujejo zgolj državnih pravil in regulacije, ampak da gredo s svojim vedenje onstran zakonskih zahtev (2009, 608).

Na drugo vprašanje avtorica odgovarja z institucionalno hipotezo, ki predpostavlja, da bodo države z močnejšimi inštitucijami za vpletanje socialnih vprašanj v gospodarstvo bolj družbeno odgovorne kot ostale države (Gjølborg 2009, 609). Kot ugotavljata tudi Hall in Soskice (v Gjølborg 2009, 609) prinaša podjetjem institucionalna struktura določenega politično-ekonomskega sistema določene primerjalne institucionalne prednosti za izvajanje specifičnih aktivnosti. Čeprav se v strokovni literaturi razvoj primerjalne institucionalne prednosti uporablja

predvsem v odnosu do inovacij in gospodarske uspešnosti, avtorica argument aplicira na družbeno odgovornost podjetij in preučuje, katere institucije prinašajo primerjalno prednost za razvoj družbeno odgovornega vedenja. Gjølborg (2009, 609–611) predpostavlja, da vplivajo na razvoj družbene odgovornosti tri ključne institucije – socialna država, korporativistična ureditev in politična kultura. Argument socialne države (Gjølborg 2009, 609) predpostavlja, da imajo močne socialne države strožjo politiko in določila na področjih, ki so relevantna za področje družbene odgovornosti, kot so varovanje okolje, varnost in zdravje pri delu, delovni standardi, diskriminacija in korupcija. Strožja politika in določila spodbujajo bolj družbeno odgovorno delovanje podjetij na teh področjih, hkrati pa posredno omogočajo tudi opolnomočenje aktivističnih in drugih skupin, ki nadzirajo vedenje podjetij in skušajo nanj vplivati (Gjølborg 2009, 610). Hkrati pa se te države poslužujejo tudi številnih drugih inštrumentov politike, kot so sistemi nagrajevanja, prostovoljni dogovori, izobraževanja (prav tam). Nadalje avtorica ugotavlja, da lahko tudi različne oblike korporativistične ureditve pozitivno vplivajo na razvoj družbene odgovornosti (prav tam). Sindikati imajo tako pomembno vlogo pri promoviranju višjih delovnih standardov in drugih socialnih vprašanj, združenja delodajalcev imajo pomembno vlogo pri širjenju znanja na področju družbene odgovornosti in spodbujanju udejetvovanja na tem področju. Poleg tega pa avtorica predpostavlja (Gjølborg 2009, 611), da je za države s korporativistično ureditvijo značilno sodelovanje s socialnimi partnerji, kar posredno vpliva tudi na večje vključevanje deležnikov v delovanje podjetij. Kot posledica večjega vključevanja podjetij in zaposlenih ter nevladnih organizacij v oblikovanje politike v korporativističnih državah je tudi poslovanje bolj odgovorno v odnosu do vseh vpletenih deležnikov. Tretji argument predpostavlja (prav tam), da je močna politična kultura v smislu javne participacije pomembno gonilo družbeno odgovornega vedenja v podjetjih. Močne nevladne organizacije, zavedni potrošniki in raziskovalno novinarstvo spodbujajo podjetja, da se vedejo na družbeno odgovoren način in predstavljajo močne deležnike podjetij, kar pozitivno vpliva na razvoj družbene odgovornosti.

Izhajajoč iz institucionalne perspektive naj bi na družbeno odgovorno vedenje podjetij bolj kot to, kakšne direktne ekonomske učinke ima tovrstno vedenje za podjetja, vplivalo to, kaj akterji iz ključnih institucionalnih okolij dojemajo kot

legitimno in sprejemljivo. Kot ugotavlja tudi Gjørberg (2009), igrajo institucije z močno družbeno vpletenostjo ključno vlogo pri razvoju družbene odgovornosti podjetij, ravno tako pa tudi državna regulacija in korporativistični sporazumi. Kar nakazuje, da družbene vrednote, ki so povezane z okoljem, toleranco, zaupanjem, družbenim aktivizmom in participacijo, predstavljajo močno gonilo za razvoj družbene odgovornosti podjetij. Gjørberg (2009) tako ugotavlja, da je za razvoj družbene odgovornosti ključnega pomena kombinacija »mehke« civilne iniciative in »trde« državne regulacije poslovnih praks.

Kot ugotavljajo tudi Brammer in ostali (2012), je za razumevanje razvoja in raznolikosti fenomena družbene odgovornosti ključnega pomena obravnavati družbeno odgovornost skozi perspektivno institucionalne teorije. Družbena odgovornost je namreč definirana s pričakovanji družbe, ki se formirajo znotraj družbenih institucij. Če želimo razumeti razvoj družbene odgovornosti znotraj posamezne države, se torej ne moremo izogniti vplivu posameznih institucij in njihovi vlogi znotraj razvoja.

Institucionalna teorija bo v mojem delu igrala ključno vlogo pri razumevanju vloge inštituta IRDO pri razvoju družbene odgovornosti v Sloveniji in njenem neposrednem vplivu. V nadaljevanju me bo zanimalo predvsem, kako poteka proces institucionalizacije, kakšni pogoji morajo biti izpolnjeni, da se proces vzpostavi, in kdo so glavni akterji v tem procesu. Proces institucionalizacije bom nato aplicirala na področje družbene odgovornosti podjetij in skušala ugotoviti, kakšno vlogo zaseda inštitut IRDO v institucionalizaciji družbene odgovornosti v slovenskem prostoru.

2.1 INSTITUCIONALNI ISOMORFIZEM

DiMaggio in Powell (1983) sta ena izmed prvih avtorjev moderne organizacijske teorije, ki sta si zastavila vprašanje, zakaj obstaja tolikšna homogenost v organizacijskih oblikah in praksah. Avtorja ugotavljata, da je za začetni razvoj organizacijskega polja značilna precejšnja raznolikost v pristopih in oblikah organizacije, kasneje, ko se organizacijsko polje vzpostavi, pa začnejo delovati močne sile homogenizacije. Pri tem se DiMaggio in Powell s pojmom organizacijskega polja nanašata na tiste organizacije, ki skupaj sestavljajo

prepoznavno področje institucionalnega življenja. Sem uvrščata dobavitelje, potrošnike, regulativne agencije in konkurenco. Kot glavne značilnosti polja pa navajata povezanost in strukturno enakovrednost.

Avtorja (DiMaggio in Powell 1982, 148) ugotavljata, da lahko strukturo organizacijskega polja določimo zgolj na podlagi empiričnega raziskovanja in da slednja obstajajo samo, če je institucionalno definirana. Pri tem pa identificirata štiri ključne pojave, ki so značilni za proces institucionalne definicije :

- povečana interakcija med organizacijami znotraj organizacijskega polja;
- pojav dominantnih in natančno definiranih medorganizacijskih struktur;
- povečana količina informacij, s katerimi se soočajo organizacije znotraj polja;
- razvoj medsebojnega znanja, ki si ga delijo organizacije znotraj polja.

Ko se razpršene organizacije, ki opravljajo enako poslovno dejavnost, združijo v organizacijsko polje, se naenkrat pojavijo močne sile, ki preoblikujejo organizacije tako, da si postajajo vse bolj podobne. Znotraj organizacijskega polja se sicer dogajajo spremembe – organizacije lahko sčasoma spremenijo svoje cilje ali razvijejo nove prakse delovanja, v polje vstopijo nova podjetja – vendar na dolgi rok glavni organizacijski akterji, ki sprejemajo racionalne odločitve, zgradijo okoli sebe okolje, ki zatira njihovo zmožnost spreminjanja v sledečih letih.

Po DiMaggiu in Powellu (1983) je koncept, ki najboljšje opisuje proces homogenizacije, izomorfizem. Hawley (Hawley v DiMaggio in Powell 1983, 149) opisuje izomorfizem kot proces, ki sili enoto v populaciji, da postane podobna drugim enotam, ki delujejo v enakem okolju in pod enakimi pogoji. Znotraj organizacijskega polja torej izomorfizem predpostavlja, da se značilnosti organizacije spreminjajo v smeri povečane kompatibilnosti z značilnostmi širšega okolja, v katerem delujejo.

Avtorja (1982) identificirata dve vrsti izomorfizma, konkurenčni in institucionalni izomorfizem¹, ter opredelita tri ključne mehanizme, s pomočjo katerih se uresničuje institucionalna izomorfna sprememba (DiMaggio in Powell 1983, 150–154):

- **Prisilni izomorfizem:** izhaja iz formalnih in neformalnih pritiskov na organizacijo s strani drugih organizacij ali iz kulturnih pričakovanj družbe, v kateri organizacija deluje. Pritisk se lahko izvaja kot prisila, prepričevanje ali povabilo k spremembi. Velikokrat je sprememba organizacije tudi posledica mandata vlade, kot na primer sprejetje zakonov, ki vplivajo na delovanje organizacije.
- **Mimetični izomorfizem:** izhaja iz negotovosti podjetij. Ko se organizacija poslužuje tehnologij ali praks, ki jih širša družba ne razume, ko zasleduje nejasne cilje ali ko ne zna najbolje interpretirati simbolov družbe, se slednja prične zgledovati po drugih organizacijah znotraj polja, ki jih dojema kot bolj legitimne ali uspešne.
- **Normativni izomorfizem:** izhaja iz profesionalizacije² stroke, ki se odvija skozi dva ključna procesa – formalnega izobraževanja in legitimacije pravih oblik delovanja s strani akademikov ter rasti in razvoja profesionalnih mrež in združenj, ki povezujejo organizacije in omogočajo, da se novi modeli delovanja hitro razširijo. Univerze in inštituti za strokovno izobraževanje so pomembni centri za razvoj organizacijskih norm tako na nivoju vodstva podjetij kot zaposlenih, ravno tako pa tudi profesionalna in strokovna združenja. Ti mehanizmi ustvarjajo vrsto medsebojno zamenljivih posameznikov, ki zasedajo podobne položaje v različnih organizacijah in delijo enak pogled in način delovanja, ki ohranja tradicijo in preprečuje spremembo v organizacijskem vedenju.

¹ Ker je za moje delo relevanten predvsem institucionalni izomorfizem, se bom v nadaljevanju dela osredotočila predvsem na slednjega.

² Larson (Larson v DiMaggio in Powell 1983, 152) in Collins (DiMaggio in Powell 1983, 152) definirata profesionalizacijo kot kolektivno prizadevanje posameznikov, ki opravljajo določen poklic, da definirajo, kakšne so pravilne metode in optimalni pogoji za opravljanje svojega poklica, ter si prizadevajo za pridobitev legitimnosti in avtonomnosti svoje stroke.

Na podlagi opredelitve ključnih mehanizmov, prek katerih se uresničuje institucionalna izomorfna sprememba, DiMaggio in Powell (1983) postavita serijo dvanajstih hipotez, na podlagi katerih je prek empiričnega raziskovanja moč predpostaviti, katere organizacije in organizacijska polja bodo najbolj homogeni v strukturi, procesih in vedenju. Hipoteze so povzete v tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Hipoteze o stopnji homogenosti na nivoju organizacije in organizacijskega polja

Na nivoju organizacije	Na nivoju organizacijskega polja
H1: Bolj kot je organizacija odvisna od druge organizacije, bolj ji bo postala podobna po strukturi, klimi in vedenju.	H1: Bolj kot je organizacijsko polje odvisno od enega ali več virov vitalnih resursov, višja bo stopnja izomorfizma.
H2: Bolj kot je dobava resursov organizacije centralizirana, bolj se bo organizacija izomorfno spremenila, da bi postala podobna organizaciji, ki ji resurse dobavlja.	H2: Bolj kot organizacije znotraj organizacijskega polja poslujejo z vladnimi agencijami, višja bo stopnja izomorfizma.
H3: Bolj kot je nejasen odnos med cilji organizacije in sredstvi za njihovo doseg, bolj se bo organizacija zgledovala po organizacijah, ki jih dojema kot uspešne.	H3: Manjša kot je stopnja vidnih alternativnih organizacijskih modelov znotraj polja, višja bo stopnja izomorfizma.
H4: Bolj kot so dvoumni cilji, ki jih organizacija zasleduje, bolj se bo zgledovala po organizacijah, ki jih dojema kot uspešne.	H4: Bolj kot so tehnologije in cilji nejasni ali dvoumni, višja bo stopnja izomorfne spremembe.
H5: Bolj kot se organizacija zanaša na akademska priporočila pri izbiri svojih zaposlenih, bolj bo organizacija podobna drugim organizacijam znotraj organizacijskega polja.	H5: Višja kot je stopnja profesionalizacije znotraj polja, višja bo stopnja izomorfne spremembe.
H6: Višja kot je participacija menedžerjev v poklicnih in strokovnih združenjih, večja je verjetnost, da bo organizacija postala podobna drugim organizacijam znotraj polja.	H6: Višja kot je stopnja strukturiranosti znotraj organizacijskega polja, višja bo stopnja izomorfizma.

Vir: DiMaggio in Powell (1983, 154–156).

V svojem delu DiMaggio in Powell ponujata dobro razlago, zakaj prihaja do institucionalizacije, vendar, kot ugotavlja tudi Cantero (2005), avtorja ne opišeta procesa, skozi katerega morajo organizacije iti, da postanejo institucije. Avtorja sicer ugotavljata, da je proces institucionalizacije neizogiben, vendar ne povesta, kako ta proces poteka. V nadaljevanju se bom zato osredotočala na avtorje, ki so v svojih delih skušali opredeliti proces institucionalizacije.

3 PROCES INSTITUCIONALIZACIJE

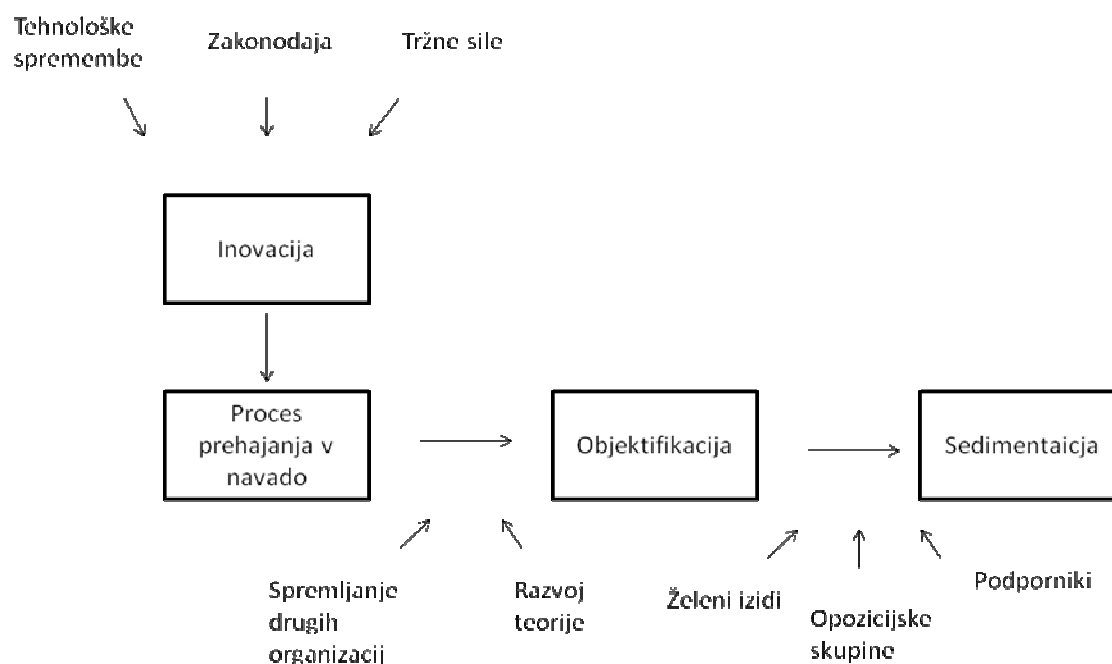
3.1 TRIDELNI MODEL PROCESA INSTITUCIONALIZACIJE PO TOLBERTU IN ZUCKERJU

Tolbert in Zucker (1996) sta prva avtorja, ki sta razvila model procesa institucionalizacije. Kot trdita avtorja (prav tam) večina akademikov obravnava institucionalizacijo kot kvalitativno stanje, kar počneta tudi DiMaggio in Powell. Posledično so pomembna vprašanja, kot so determinante variacij v stopnji institucionalizacije in vpliv teh variacij na stopnjo podobnosti med različnim skupinami organizacij, spregledana.

Avtorja na začetku povzameta definicijo institucije po Bergerju in Luckmannu (Berger in Luckmann 1967) in jo opredelita kot »medsebojno ureditev ustaljenih praks, ki jih izvajajo različni tipi akterjev« in kot končno stanje procesa institucionalizacije. Za razliko od drugih avtorjev (Berger in Luckmann 1967, Zucker 1977), ki v svojih delih obravnavajo proces institucionalizacije na ravni posameznih akterjev ali na mikroravni organizacij, Tolbert in Zucker v svojem delu (1996) analizirata proces institucionalizacije na širši, makroravni organizacije. Proces institucionalizacije razdelita na tri zaporedne korake (glej sliko 3.1): prehajanje v navado, objektifikacijo in sedimentacijo³.

³ V izvorniku Tolbert in Zucker (1996) korake poimenujeta *habitualization*, *objectification* in *sedimentation*.

Slika 3.1: Proces institucionalizacije



Vir: Tolbert in Zucker (1996, 182).

Kot odgovor na ponavljajoče se težave, s katerimi se sooča organizacija, bodisi na ravni države (zakonodaja), trga (tržne sile) ali družbe (tehnološke spremembe), se pojavijo nove strukturne ureditve (inovacije), ki omogočajo organizacijam, da zopet poslujejo na optimalen način. V organizacijskem kontekstu proces prehajanja v navado vključuje razvoj novih strukturalnih ureditev kot odgovor na ponavljajoči se problem, s katerim se sooča organizacija na dnevni bazi. Strukture preidejo v »navado«, ko jih organizacije uporabljajo v praksi z minimalnim procesom odločanja ali ko jih uporabijo, da bi rešile določen problem. Rezultat začetnega procesa je struktura, ki jo lahko uvrstimo v predinstitucionalno fazo (povzeto po Tolbert in Zucker 1996, 181).

Oblikovanje novih struktur v organizacijah je neodvisna aktivnost, vendar pa se, ker imajo odločevalci znotraj posameznih organizacij podobna znanja o trgu in svojem področju delovanja ter ideje o tem, katere inovacije so uresničljive in najbolj atraktivne, rado zgodi, da več organizacij hkrati posvoji novo strukturno ureditev. Poleg tega pa se organizacije pri iskanju rešitev na določen problem velikokrat zgledujejo po drugih sorodnih organizacijah. V tej fazi tako lahko pride do

izomorfizma, ampak zgolj, če je inovacija tehnološko in ekonomsko atraktivna za posamezno organizacijo in če ji politika organizacijske ureditve dopušča spremembo procesov. Za strukturne ureditve, ki so strogo omejene na določeno skupino organizacij, je značilno, da navadno ne preidejo v drugi dve fazi, saj inovativne strukture niso širše zanimive za druge organizacije in tako tudi te po določenem času razpadejo.

Šele v naslednji fazi pridobi nova strukturna ureditev bolj ustaljen in razširjen status. V fazi objektivacije dobi struktura soglasje s strani odločevalcev znotraj organizacij in posledično se vse več organizacij odloči posvojiti novo strukturo. Tolbert in Zucker (1996, 182–183) navajata dva mehanizma, skozi katera se objektivacija vrši. Organizacije lahko parametre tveganja pri posvojitvi nove strukture ocenijo na podlagi evidence organizacij, ki so strukturo že predhodno posvojile. To lahko storijo prek različnih virov informacij – poročanja medijev, vrednosti delnic, opazovanja iz prve roke, itd. Recikliranje že preverjenih struktur je navadno cenejša in bolj »varna« strategija kot razvoj novih, še nepreverjenih struktur. Pri tem velja tudi načelo, da obstaja večja verjetnost, da bodo v primeru, ko bo več organizacij posvojilo novo strukturo, odločevalci ocenili razmerje med stroški in koristi kot ugodno. Objektivacija pa se lahko vrši tudi prek razvoja teorije, ki definira splošen problem organizacij, vključujoč jasno opredelitev niza ali kategorije organizacij, ki jih problem prizadeva, ter logično in empirično dokazano argumentacijo v prid uporabe določene formalne strukture pri reševanju prej opredeljenega problema. Pri razvoju teorije se najprej opozori javnost na določen problem, nato pa se prek identifikacije organizacij, ki jih problem prizadeva, in prek pozitivnega ocenjevanja določene strukture kot rešitev podaja strukturi še kognitivno in normativno legitimnost. Strukture, ki so podvržene objektivaciji, se nahajajo na fazi semiinstitucionalizacije.

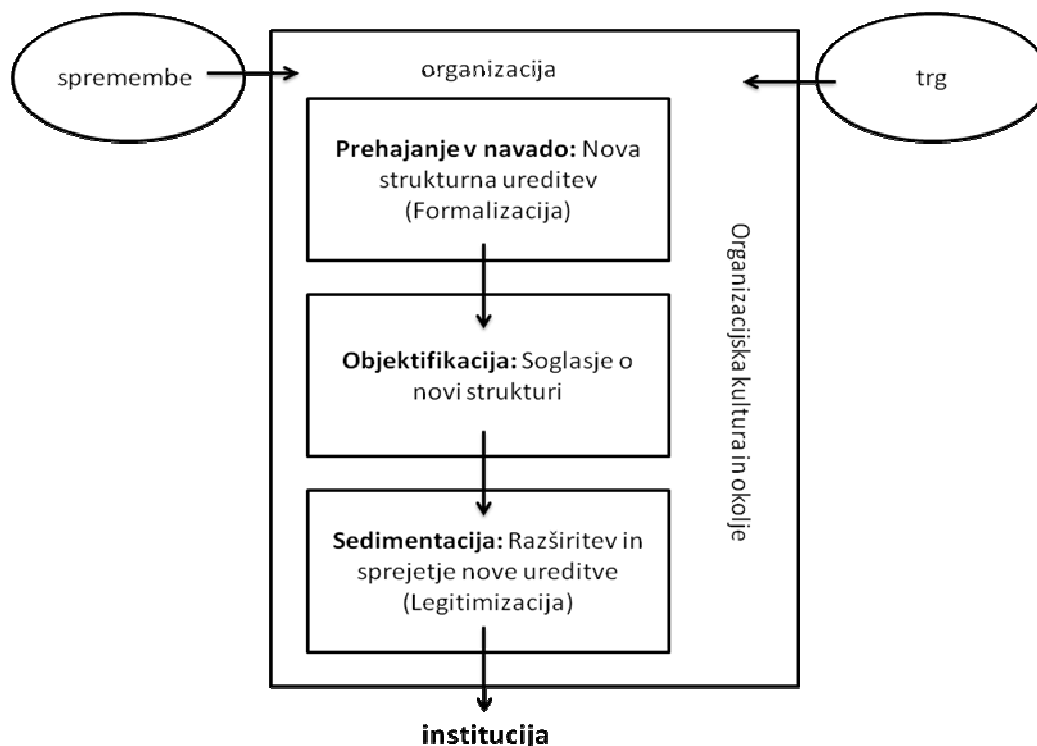
Struktura je popolnoma institucionalizirana šele v fazi sedimentacije, ko se razširi med različnimi organizacijami, ki jih problem prizadeva, in ko se ohrani skozi daljše časovno obdobje. Proces popolne institucionalizacije je tako odvisen od številnih faktorjev, kot so nizko nasprotovanje opozicijskih skupin⁴, podpora in promocija

⁴ Opozicijske skupine (Tolbert in Zucker 1996, 184) so definirane kot skupine akterjev, na katere nova strukturalna ureditev negativno vpliva in ki so zmožni kolektivne mobilizacije proti novi ureditvi.

nove strukturalne ureditve s strani zagovornikov in pozitivna korelacija delovanja strukture z želenimi izidi (Tolbert in Zucker 1996, 184).

Kot ugotavlja tudi Cantero (2005), vplivata na procesa institucionalizacije vseskozi dva ključna faktorja – organizacijska kultura in okolje, v katerem se organizacija nahaja.

Slika 3.2: Canterova adaptacija modela Tolberta in Zuckerja.



Vir: Cantero (2005, 63).

Cantero tako predlaga poenostavljen model procesa (glej sliko 3.2), iz katerega je ta kontinuiran vpliv lepo razviden. Cantero proces prehajanja v navado poimenuje s konceptom formalizacije in ga opredeli kot parameter, s katerim se delovni procesi v organizaciji normalizirajo. Proces sedimentacije pa opiše z legitimizacijo strukture. Pri tem izhaja iz dela Scotta in njegovih treh stebrov legitimnosti, ki jih bom podrobneje obravnavala v nadaljevanju.

3.2 SCOTTOVA OPREDELITEV INSTITUCIONALNE UREDITVE ORGANIZACIJ IN TRIJE STEBRI LEGITIMNOSTI

Scott (2008, 48) definira institucije kot skupek »regulativnih, normativnih in kulturno-kognitivnih elementov, ki skupaj s povezanimi aktivnostmi in resursi skrbijo za vzdrževanje stabilnosti in pomena v družbenem življenju«.

Institucije nadalje definira (prav tam) kot mnogovrstne, dolgotrajne družbene strukture, ki so sestavljene iz simboličnih elementov, družbenih aktivnosti in materialnih resursov, za katere je značilno, da se ohranjajo in reproducirajo iz generacije v generacijo. Čeprav Scott kot glavno funkcijo institucij opredeli ohranjanje stabilnosti in reda, se zaveda, da so slednje velikokrat podvržene spremembam, zato podobno kot Tolbert in Zucker (1996) poudarja pomen preučevanja institucij kot procesa in ne kot lastnost ali stanje obstoječega družbenega reda.

V svojem delu (2008) Scott trdi, da vse institucije temeljijo na treh ključnih stebrih – regulativnem, normativnem in kulturno-kognitivnem. Ti elementi skupaj tvorijo kontinuum, ki se giblje od zavednega do nezavednega, od zakonsko uveljavljenega do samoumevnega (Hoffman v Scott 2008, 50). Čeprav številni avtorji (Hoffman 1997, D'Andrade 1984) predlagajo integriran pristop k preučevanju institucij, kjer so posamezni stebri medsebojno odvisni in podpirajoči se elementi, ki skupaj tvorijo močan družbeni okvir, Scott predlaga bolj analitičen pristop, ki preučuje vsak element posebej. Kot trdi avtor (prav tam), kljub temu da ima integriran pristop številne prednosti, prikrije tudi številne razlike in nianse, značilne za vsak element.

Kot navaja Scott (2008), je ključna naloga institucij uravnavanje in nadziranje vedenja v družbi, za kar primarno skrbi regulativni steber. Regulativni procesi institucij vključujejo zmožnost vzpostavljanja in nadzora nad upoštevanjem pravil ter po potrebi izvajanje sankcij, s katerimi spodbujajo želeno vedenje. Ti procesi se lahko izvajajo s pomočjo neformalnih mehanizmov, na primer prek sankcioniranja vedenja s strani družbe, kot so bojkotiranje izdelkov podjetja v primeru družbeno neodgovornega vedenja, ali prek bolj formalnih mehanizmov, kot je delovanje organov pregona. Kot primarni mehanizem izvajanja nadzora Scott uporabi izraz prisile iz tipologije DiMaggia in Powella (glej poglavje 2.1), vendar poudarja, da

regulativa ne pomeni zgolj represije in prisile, ampak tudi spodbudo in motivacijo zelenega družbenega vedenja. Želeno vedenje institucije spodbujajo bodisi na neformalen način, prek navad in običajev, ali na bolj formalen način, prek pravil in zakonov (Scott 2008, 52–54).

Drugi steber institucije je normativni steber, ki temelji na vrednotah in normah. Scott (2008, 54) definira vrednote kot pojmovanje zelenega ali preferenčnega, norme pa kot razlago legitimnih načinov za doseg ciljev. Normativni sistem določa tako cilje (na primer zmagati igro, doseči profit) kot tudi legitime načine za doseg ciljev (na primer pravila igre, ki določajo, kako se igro igra, določanje primernih poslovnih praks). V primerjavi z regulativnim vidikom institucij vključuje normativni vidik višjo mero čustvene komponente, kjer kršitev norm prinaša močan čustven odziv, ki vključuje tudi visoko mero samevaluacije. Spoštovanje vrednot in norm izvira tako iz zunanjega okolja kot iz posameznika, ki slednje posvoji za svoje (Scott 2008, 54–56).

DiMaggio, Powell in Scott poudarjajo pomen kulturno-kognitivnih elementov institucij – zmožnosti, da posamezniki na podoben način dojemajo družbeno realnost in si delijo enake okvirje, skozi katere ustvarjajo pomen. Pri tem se osredotočajo na kognitivni element človeškega obstoja, ki predstavlja posameznikovo ponotranjeno simbolično reprezentacijo⁵ dražljajev zunanjega sveta. Posamezniki pripisujejo pomen objektom in aktivnostim skozi uporabo simbolov, jezika, znakov, gest. Pomen se torej ustvari šele z interakcijo, ko poskušajo posamezniki osmišljati svet okoli sebe in interpretirati dogajanje, ki jih obkroža. Pri razumevanju ali interpretaciji dejanja moramo zato poleg objektivni pogojev preučevati tudi posameznikovo subjektivno interpretacijo teh pogojev. Kot ugotavljata tudi Berger in Kellner (Berger in Kellner v Scott 2008, 57), lahko institucijo interpretiramo tudi kot »sedimentacijo pomenov v objektivni obliki«. Kulturni elementi se razlikujejo v svoji stopnji institucionalizacije – v tem, koliko so povezani z drugimi elementi in koliko so vpeti v rutine in organizacijske sheme

⁵ S pojmom reprezentacija se nanašam na »proces, s katerim pripadniki določene kulture uporabljajo jezik za produkcijo pomenov« (Hall 1997, 61).

družbe. Kulturno-kognitivni elementi institucije se nanašajo na bolj globoko vtisnjene kulturne oblike, ki jih jemljemo za »samoumevne«.

Scott in drugi (2000, 237) ugotavljajo, da je za preživetje in rast organizacij, poleg materialnih resursov, ključnega pomena kredibilnost in sprejetost v družbenem okolju, kar z drugimi besedami poimenujejo legitimnost. Pri tem je legitimnost iz institucionalne perspektive definirana kot stanje, ki odseva skladnost z relevantnimi pravili in zakoni, normativno podporo in skladnost s kulturno-kognitivnimi okvirji (Scott 2003). Kot ključni predpogoj za doseg legitimnosti Scott navaja podporo pomembnih drugih, kulturnih in političnih avtoritet, ki imajo moč, da podeljujejo legitimnost. Ti nosilci avtoritete se spreminjajo skozi čas in prostor, v današnjem času pa so to predvsem predstavniki vlade, profesionalna in strokovna združenja, ki podeljujejo certifikate in potrdila, ki jih organizacije uporabljajo kot primarne indikatorje legitimnosti (Scott 2003, 60).

Po Scottu (2008) naj bi vsaka organizacija legitimnost osnovala na prej naštetih stebrih institucije. Po regulativno osnovani legitimnosti naj bi bile legitimne organizacije tiste, ki delujejo v skladu z relevantnimi zakonitimi zahtevami. Normativni pogled poudarja pomen globlje, moralne osnove za pridobitev legitimnosti, ki temelji na principu nagrajevanja, tako znotraj organizacije kot izven nje. Kulturno-kognitivna osnovana legitimnost pa poudarja prisvajanje skupnih definicij situacije, referenčnega okvirja in prepoznavnih vlog ali strukturalnih šablon. (Scott 2008, 59–62).

Scottovi stebri institucije (2008) so si lahko tudi v nasprotju, saj spodbujajo različno vedenje in ponujajo različno osnovo za pridobitev legitimnosti. Velikokrat se zgodi, da mora organizacija istočasno odgovarjati na različne pritiske, ki izvirajo iz različnih institucionalnih elementov in različnih pristopov legitimnosti. Izbira je odvisna od vpliva posameznih akterjev, ki izvajajo pritisk na organizacijo, splošne nagnjenosti organizacije k določenemu stebru institucije in k duhu časa, ki definira, kdo so pomembni drugi v danem času in prostoru.

4 INSTITUCIONALIZACIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

V prejšnjih poglavjih sem obravnavala proces institucionalizacije in vzroke za sam pojav, sedaj pa bom institucionalizacijo obravnavala še z vidika družbene odgovornosti. Pri tem se bom osredotočala predvsem na to, katere institucije najbolj vplivajo na razvoj družbene odgovornosti in kako poteka proces institucionalizacije tega področja. V poglavju bom obravnavala delo Campbella (2007), ki identificira serijo institucionalnih pogojev, ki vplivajo na razvoj družbene odgovornosti podjetij, in delo Schultza in Wehmeierja (2010), ki razvijeta svoj model institucionalizacije družbene odgovornosti.

4.1 CAMPBELLOVI INSTITUCIONALNI POGOJI ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST PODJETIJ

Campbell (2007) skuša v svojem delu ugotoviti, kateri institucionalni mehanizmi vplivajo na družbeno odgovorno vedenje podjetij. Svoje predpostavke osnuje na institucionalni in politično-ekonomski teoriji, ki ugotavljata, da na vedenje podjetij vplivajo številne kulturne, normativne in regulativne institucije, ki delujejo bodisi na državni ali mednarodni ravni in predlagajo širši pristop k preučevanju vedenja podjetij, ki ne vključuje samo mikro- ampak tudi makroanalizo institucionalnih dejavnikov.

Kot ugotavlja Campbell (prav tam), je pojem družbene odgovornosti podjetij relativno nov pojem, ki nima enotne definicije, zato je tudi njegovo dojetje časovno in kulturno pogojeno. Campbell (2007, 951) tako predlaga svojo definicijo družbeno odgovornega vedenja, ki je osnovana na dveh temeljnih predpostavkah:

- podjetje se vede na družbeno odgovoren način, če namenoma ne škodi svojim deležnikom – vlagateljem, zaposlenim, strankam, dobaviteljem in lokalni skupnosti, v kateri delujejo;
- podjetje se vede na družbeno odgovoren način, če v primeru, da škoduje svojim deležnikom, takoj odkrije škodo, skuša svoje vedenje popraviti.

Campbellova definicija postavlja minimalni vedenjski standard podjetja do svojih deležnikov, pod katerim se vedenje podjetij smatra za družbeno neodgovorno. Nadalje predpostavlja (2007, 951), da je »v primeru pomanjkanja institucionalne prisile, ki bi spodbujala družbeno odgovorno vedenje, [...] večja verjetnost, da se bodo podjetja vedla na družbeno neodgovoren način«.

Izhajajoč iz te definicije identificira ključne institucionalne pogoje⁶, ki spodbujajo družbeno odgovorno vedenje, in oblikuje šest ključnih predpostavk, ki so navedene v tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Campbellovi institucionalni pogoji za družbeno odgovorno vedenje podjetij

Predpostavka št. 1	Bolj verjetno je, da se bodo podjetja vedla na družbeno odgovoren način, če obstaja močna državna regulacija, ki spodbuja takšno vedenje, posebej, če je regulacija osnovana na podlagi pogajanj in konsenza med državo, podjetji in drugimi relevantnimi deležniki.
Predpostavka št. 2	Bolj verjetno je, da se bodo podjetja vedla na družbeno odgovoren način, če obstaja dobro organiziran in učinkovit sistem industrijske samoregulacije, ki zagotavlja takšno vedenje, posebej, če slednji nastane kot odgovor na zaznano nevarnost državne intervencije ali širše industrijske krize in če država spodbuja tovrstni industrijski nadzor.
Predpostavka št. 3	Bolj verjetno je, da se bodo podjetja vedla na družbeno odgovoren način, če obstajajo zasebne, neodvisne organizacije, vključujoč nevladne organizacije, družbena gibanja, organizacije, institucionalne vlagatelje in medije, ki nadzirajo vedenje podjetij in jih po potrebi spodbujajo k spremembi.
Predpostavka št. 4	Bolj verjetno je, da se bodo podjetja vedla na družbeno odgovoren način, če delujejo v okolju, kjer so normativni pozivi k takšnemu vedenju institucionalizirani v pomembnih poslovnih publikacijah, učnih programih poslovnih šol in drugih izobraževalnih in strokovnih ustanovah, kjer se udeležujejo menedžerji podjetij.

⁶ Poleg institucionalnih pogojev Campbell (2007, 952–54) ugotavlja, da na družbeno odgovorno vedenje podjetij vplivajo tudi ekonomski pogoji, in postavi dve ključni predpostavki: 1. Če podjetje doživlja relativno nizek finančni uspeh ali deluje v nezdravem ekonomskem okolju, kjer so možnosti za poslovanje z uspehom relativno omejene, je verjetnost za družbeno odgovorno vedenje podjetja manjša. 2. Če je stopnja konkurence prevelika ali premajhna, je verjetnost za družbeno odgovorno vedenje podjetja manjša.

Predpostavka št. 5	Bolj verjetno je, da se bodo podjetja vedla na družbeno odgovoren način, če pripadajo gospodarskim zvezam ali zvezam delodajalcev, ampak samo, če slednja spodbujajo družbeno odgovorno vedenje podjetij.
Predpostavka št. 6	Bolj verjetno je, da se bodo podjetja vedla na družbeno odgovoren način, če obstaja institucionaliziran dialog med podjetji, zvezami, zaposlenimi, skupnostmi, vlagatelji in ostalimi deležniki.

Vir: Campbell (2007, 954–962).

Campbell (2007, 954–55) kot prvi insitucionalni pogoj, ki vpliva na družbeno odgovorno vedenje podjetij navaja državne regulative sankcije. Država lahko z regulacijo posameznega segmenta (na primer ravnanja z okoljem, ravnanja z zaposlenimi itd.) ali regulacijo celotnega področja prisili podjetja, da se vedejo na družbeno odgovoren način. Pretirana državna regulacija pa lahko rezultira tudi v selitvi produkcije in investicij na manj regulirane trge, kar je v času globalizacije posebej pogost pojav. Zato je izredno pomembno, da se država pri oblikovanju regulacije posvetuje s ključnimi akterji področja, ki jih le-ta prizadeva, na primer podjetji, znanstveniki, vladnimi agencijami in drugimi relevantnimi deležniki. Na ta način lahko sprejme praktične in uresničljive regulacije, ki odgovarjajo potrebam in kapacitetam trga, ter tako poveča verjetnost spoštovanja regulacije s strani podjetij.

Poleg države (Campbell 2007, 155–56) lahko tudi sama industrija vzpostavi močan sistem regulativnih mehanizmov, ki določa standarde delovanja za vse pripadnike tega področja. To pogosto počnejo industrijska združenja, ki med drugim zagotavljajo tudi, da se njihovi člani vedejo na družbeno odgovoren način. Ta oblika regulacije se je posebej razširila s pojavom globalizacije, ko so države na globalizacijske pritiske odgovorile z neoliberalnimi reformami ter skrb za blaginjo prebivalstva in mehanizme regulacije predale zasebnemu sektorju. Velikokrat pa se zgodi, da sama industrija vzpostavi mehanizme samoregulacije iz strahu, da bi v nasprotnem primeru prišlo do državne intervencije, ali kot odgovor na pomanjkanje državne regulacije.

Na učinek državne regulacije in industrijske samoregulacije močno vpliva tudi nadzor s strani deležnikov, ki močno povečajo verjetnost, da se bodo podjetja vedla na družbeno odgovoren način. S pojavom globalne ekonomije in vse bolj

mednarodnim poslovanjem je regulacija na državni ravni vse težja, zato so se pojavile številne nevladne organizacije, ki si prizadevajo vzpostaviti kodeks ravnanja za podjetja, nadzirajo njihovo vedenje in jih po potrebi spodbujajo k spremembi vedenja. To počnejo z različnimi taktikami izvajanja pritiska na podjetja in državo ter informiranja javnosti o spornih praksah prek ozaveščevalnih kampanj. Pomembno vlogo imajo tudi vlagatelji, ki se o svojih investicijah odločajo tudi na podlagi družbeno odgovornega vedenja podjetij, in nenazadnje mediji, ki spodbujajo podjetja k odgovornemu vedenju prek izvajanja pritiska z javnim izpostavljanjem nepravilnosti (Campbell 2007, 956–58).

Institucije in organizacije lahko podjetja spodbujajo k družbeno odgovornemu vedenju tudi prek pozitivnejših mehanizmov, kot so stimulacije, nagrade, pohvale itd. Campbell (2007) nadalje ugotavlja, da na vodenje podjetij močno vpliva tudi miselnost menedžerjev, njihovo dožemanje nadzora ter splošnega pogleda na svet. Menedžerji naj bi se teh mentalnih konstruktov naučili v poslovnih šolah in poslovnih publikacijah in naj bi se vedli na način, za katerega tudi drugi menedžerji in ostali pomembni akterji menijo, da je pravilen.

Campbell (2007, 959) nadalje ugotavlja, da bodo podjetja, ki pripadajo gospodarskim ali drugim poslovnim zvezam in se redno srečujejo s sorodnimi podjetji, si izmenjujejo mnenja in poslovne izkušnje, najverjetneje razvila bolj dolgoročen pogled na poslovanje, ki bo presegel kratkoročne interese. To seveda velja zgolj za poslovna združenja, ki spodbujajo družbeno odgovorne poslovne prakse in ustvarjajo klimo, ki spodbuja takšno vedenje podjetij.

Poleg združevanja na ravni panoge je zelo pomembna tudi interakcija z ostalimi deležniki. Campbell (2007, 960–62) ugotavlja, da ko podjetja vzpostavijo dialog s svojimi zaposlenimi, lokalno skupnostjo, državnimi predstavniki in ostalimi pomembnimi deležniki, bolj razumejo njihove interese in skrbi – in tako obstaja večja verjetnost, da bodo slednje upoštevali tudi pri oblikovanju politike podjetja. Tesnejše sodelovanje podjetij s svojimi deležniki poudarja tudi Evropska komisija (Evropska komisija 2011) in v svoji prenovljeni strategiji na področju družbene odgovornosti pravi: »*Da lahko podjetja v celoti izpolnjujejo svojo družbeno odgovorno*

vedenje morajo s pomočjo ključnih deležnikov v svoje poslovanje in poslovno strategijo vključiti tudi družbeno, okoljsko, etično skrb in skrb za človekove pravice in zaposlene.«

Kot lahko vidimo iz Campbellovega dela, vplivajo na vedenje podjetij številni institucionalni pogoji, ki lahko bistveno pripomorejo k družbeno odgovornemu vedenju podjetij. Ključna prednost Campbellovega dela je, da razvije univerzalno razlago ključnih institucionalnih dejavnikov, ki niso pogojeni z nacionalnim ali panožnim kontekstom in tako dopusti tudi možnost za raziskovanje, kako lahko enaki institucionalni pogoji rezultirajo v različnih vedenjih podjetij. Poleg tega pa svoje ugotovitve osnuje na sodobnih dinamikah moderne ekonomije in načinov poslovanja, kot sta na primer pojav globalne ekonomije in mednarodnega poslovanja, ter tako ponuja aktualno in relevantno razlago ključnih institucionalnih dejavnikov. Kot ugotavlja tudi Sorsa (2008, 35), pa ima Campbellova teorija tudi nekatere pomanjkljivosti. Najbolj problematična je njegova definicija družbeno odgovornega vedenja podjetja, ki ga opredeli (Campbell 2007, 951) kot vedenje *»kjer podjetje ne škodi namenoma svojim deležnikom«* in ki *»v primeru, da škoduje svojim deležnikom skuša svoje vedenje popraviti.«* Campbell tu ne definira, kako lahko podjetje škodi svojim deležnikom ali na kakšen način lahko svoje vedenje popravi, ne razloži torej, kateri je tisti minimalni vedenjski standard, pod katerim se vedenje podjetij smatra za družbeno neodgovorno. Poleg tega pa ne upošteva dinamike odnosov med deležniki in podjetij. Vsako podjetje je v odnosu z večjim številom deležnikov, ki imajo različne interese, zato lahko s svojim delovanjem hkrati nekaterim deležnikom koristi, drugim pa škodi. Pri delovanju podjetja je zato treba upoštevati tudi norme in vrednote podjetja, na kar opozarja tudi Sorsa (2008, 35).

4.1 INSTITUCIONALIZACIJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PO SCHULTZ IN WEHMEIERJU

Kot smo lahko videli v prejšnjih poglavjih, vplivajo na proces institucionalizacije številni dejavniki, ki delujejo na različnih nivojih, tako na širšem kulturnem nivoju kot tudi na nivoju trga in organizacije.

Kot ugotavljata Schultz in Wehmeier (2010), večina teorij, ki obravnava družbeno odgovorno vedenje podjetij, proučuje zgolj posamezen nivo institucionalizacije družbene odgovornosti in tako izpušča pomembne dejavnike, ki lahko bistveno

vplivajo na končno vedenje podjetij. Bovens, Lammers, Beschorner (v Schultz in Wehmeier 2010, 10) ugotavljajo, da večina avtorjev, ki obravnava družbeno odgovornost iz perspektive upravljanja odnosov z deležniki, izpušča pomembne institucionalne dejavnike, ki se pojavljajo na makronivoju, pa tudi dejavnike ustvarjanja pomena znotraj organizacij, ki pomembno vplivajo na vedenje podjetij.

Schultz in Wehmeier razvijeta nov model institucionalizacije koncepta družbene odgovornosti, ki fenomen obravnava iz širše perspektive. Ta perspektiva združuje mikronivo, kjer igrajo ključno vlogo akterji znotraj organizacij, mezonivo, kjer igrajo ključno vlogo podjetja, organizacije in javnost, ter makronivo, ki preučuje vpliv okolja in institucij. Ključna prednost modela je, da družbene odgovornosti ne prikazuje kot orodje, s katerim lahko podjetja dosegajo pričakovane učinke, kot je na primer legitimnost, ampak predstavlja družbeno odgovornost kot dinamični kontinuum nasprotujočih si pomenov. Model prikazuje družbeno odgovornost kot del javnega diskurza, kot konstrukt in simbolični pripomoček, ki ga izmenično in za različne namene uporabljajo različni akterji, kot so podjetja, nevladne organizacije in drugi (Schultz in Wehmeier 2010, 13).

Schultz in Wehmeier (2010, 15–17) združita in delno reinterpreterata institucionalne pogoje Campbella z neoinstitucionalno perspektivo DiMaggia in Powella ter Scotta, ki sem jih obravnavala v prejšnjih poglavjih, in identificirata štiri ključne pogoje, ki naj bi sprožili institucionalizacijo družbene odgovornosti na makronivoju. Kot prvi pogoj avtorja navajata konkurenčno okolje, kjer pričnejo podjetja poročati o svojem družbeno odgovornem vedenju, ker to počnejo konkurenčna podjetja, zaradi pojava indeksov in sistemov merjenja, ki spremljajo družbeno odgovorno vedenje podjetij, ali zato, ker skušajo podjetja s svojim vedenjem pritegniti tuji kapital. Navadno se družbeno odgovornosti na tem nivoju zgodi zgolj na simbolični ravni prek komunikacije in ne prek konkretne spremembe vedenja podjetja. Kot drugi pogoj avtorja navajata regulativno institucionalizacijo družbene odgovornosti, kjer je družbeno odgovorno vedenje spodbujeno s strani zakonodaje, ki ščiti okolje, zaposlene ali druge pomembne deležnike, na katere vpliva podjetje. Pri tem igrajo pomembno vlogo tudi politične inštitucije, kot je Evropska komisija, ki družbeno odgovorno vedenje podjetij spodbuja prek standardov, priporočil in drugih mehanizmov, ki se jim bom bolj posvetila v

nadaljevanju dela. Na tem nivoju se družbeno odgovorno vedenje podjetij vrši na nivoju korenitih sprememb vedenja podjetja. Kot tretji pogoj avtorja navajata institucionalizacijo s strani strokovnih in profesionalnih združenj ter nevladnih organizacij, ki osveščajo podjetja o pomenu družbene odgovornosti in jim pomagajo implementirati družbeno odgovornost v delovanje podjetja. Kot zadnji pogoj avtorja navajata institucionalizacijo prek javnega pritiska. Pričakovanja družbe o družbeno odgovornem vedenju podjetij se največkrat izoblikujejo prek medijskega in korporativnega poročanja. Mediji pozorno spremljajo in poročajo o vedenju podjetij, velikokrat pa postavljajo tudi trende in smernice v tovrstnem vedenju prek podeljevanja priznanj ali lestvic najboljših podjetij, kot na primer lestvica TOP 101 družbeno odgovornih podjetij, ki jo vsako leto objavlja časopis Finance ali medijsko-raziskovalni projekt časnika Dnevnik Zlata nit, ki nagraduje najboljše zaposlovalce v Sloveniji. Velikokrat pa igrajo pomembno vlogo tudi nevladne organizacije, ki z različnimi komunikacijskimi strategijami opozarjajo javnost na določeno problematiko in skušajo prek javnega pritiska doseči spremembo v vedenju podjetja.

Avtorja razvijeta širše razumevanje institucionalizacije družbene odgovornosti tako na družbeni kot organizacijski ravni. V svojem delu opozorita na različne aspekte, ki jih je treba vključiti v proces preučevanja institucionalizacije družbene odgovornosti, kot na primer preučevanje akterjev na mikronivoju in njihove interpretacije pomena, kulturnih in nacionalnih razlik pri konceptih in implementaciji družbene odgovornosti, preučevanje koncepta družbene odgovornosti kot družbenega konstrukta, ki se razvije v procesu komunikacije med različnimi akterji, in preučevanja različnih nivojev institucionalizacije in njihov medsebojni vpliv.

5 ŠTUDIJA PRIMERA: DELOVANJE INŠTITUTA IRDO

V svoji magistrski nalogi se bom posluževala metodologije študije primera, s pomočjo katere bom preučila delovanje inštituta IRDO znotraj širšega konteksta, in dinamike, ki ga delovanje inštitut sproža. Pri tem izhajam iz osnovne predpostavke, da je inštitut IRDO pomembno vplival na razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji.

Raziskovalni vprašanji, ki ju v svojem delu naslavljam, sta:

- *Kako inštitut IRDO s svojim delovanjem pomaga pri institucionalizaciji področja družbene odgovornosti v Sloveniji?*
- *Kako inštitut IRDO spodbuja razvoj družbene odgovornosti pri različnih deležnikih?*

V svojem delu bom uporabila deskriptivno študijo primera, ki je ena od možnih raziskovalnih strategij v metodologiji študija primera (Yin 2003).

5.1 METODOLOGIJA

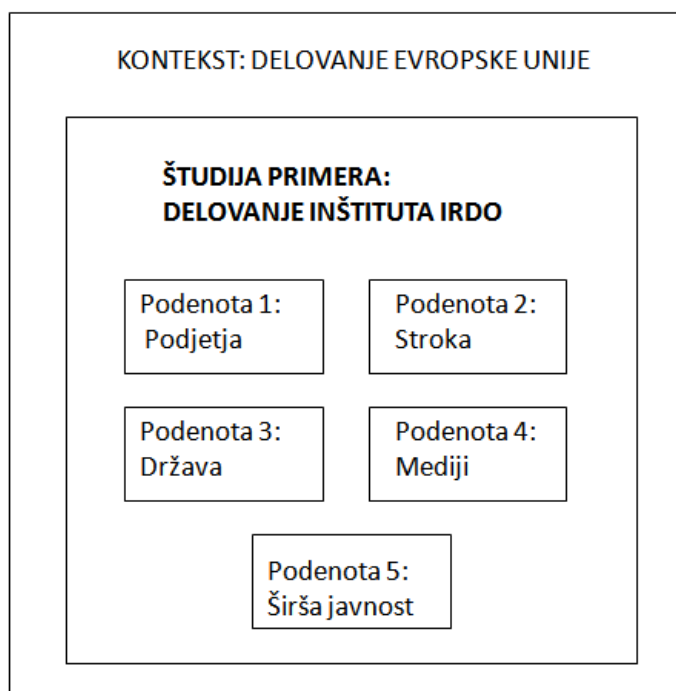
Študija primera se v družbenih vedah uporablja kot raziskovalna strategija pri preučevanju sodobnih pojavov znotraj širšega konteksta in je posebej uporabna, ko meje med preučevanim fenomenom in širšim kontekstom niso jasno razvidne oziroma so močno prepletene (Yin 2003). Odgovarja na dve temeljni vprašanji: *kako* in *zakaj* prihaja do določenih fenomenov v sedanjosti, ki jih sprožajo dogodki v preteklosti. Študija primera omogoča preučevanje vzročnih pojavov, ki se dogajajo v določenem časovnem razponu, na katere vpliva več različnih, medsebojno povezanih pojavov, na katere raziskovalec navadno nima vpliva (prav tam).

Tovrstna raziskovalna strategija sledi vnaprej določeni proceduri in je največkrat zasnovana tako, da raziskovalec na podlagi predhodnega raziskovanja postavi teoretične predpostavke, na podlagi katerih zbira podatke o preučevanem fenomenu, in jih kasneje analizira (Yin 2003). Za študijo primera je značilno, da raziskovalec preučuje različne vire informacij in se poslužuje različnih metod raziskovanja (prav tam). Pri tem Yin (2003) kot glavne vire informacij opredeli

dokumentacijo, arhivsko gradivo, intervjuje, neposredno opazovanje, opazovanje z udeležbo in fizične dokaze.

Moja študija primera obravnava delovanje inštituta IRDO, katerega ustanovitev je bila pogojena s stanjem družbene odgovornosti v Sloveniji, pa tudi širšim vplivom razvoja družbene odgovornosti na evropski ravni, in katerega delovanje vpliva na družbeno odgovorno vedenje različnih deležnikov ter na širši razvoj področja družbene odgovornosti v slovenskem prostoru. Ker v svojem delu, poleg preučevanja učinkov delovanja inštituta IRDO na razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji, obravnavam tudi učinek delovanja na različne deležnike, sem se posluževala razčlenitvenega tipa študije primera, ki poleg celostnega obravnavanja fenomena omogoča tudi preučevanje številnih podenot (Yin 2003). V sliki 5.1 povzemam ključne enote svoje študije primera.

Slika 5.1: Shema razčlenitvene študije primera na primeru delovanja Inštituta IRDO



Vir: Adaptirana shema po Yin (2003, 40).

5.1.1 PODATKI IN ENOTI ANALIZE

V svojem delu sem se posluževala trikotnega pristopa zbiranja podatkov (Yin 2003), ki spodbuja iskanje različnih virov informacij, ki so usmerjeni v preučevanje istega fenomena ali stanja, ter poveča konstruktno veljavnost študije primera (Yin 2003, 99). Analizirala sem različne vrste dokumentacije, kot so dokumenti in publikacije Evropske unije, predstavitveni dokumenti inštituta IRDO, pravilnik in razpisna dokumentacija nagrade Horus, zborniki in ostale publikacije inštituta IRDO, sporočila za javnost inštituta IRDO, prispevki konferenc itd. Uporabljala sem tudi različna arhivska gradiva, med drugim spletno stran inštituta IRDO in nagrade Horus, poročila delovanja inštituta IRDO in rezultate raziskav, poročila medijskih objav o pojavljanju inštituta IRDO in nagradi Horus v medijih itd.

Kot poudarja tudi Yin (2003), je eden izmed najpomembnejših virov informacij v študiji primera intervju, slednji je tudi v moji študiji primera odigral osrednjo vlogo. Skupaj sem izvedla 11 intervjujev, in sicer s predstavniki inštituta IRDO in njegovimi člani, ter s prejemniki nagrade Horus in prejemniki posebnih priznanj za prizadevanje na področju družbene odgovornosti. V sedmih primerih sem izvedla fokusirane intervjuje, ki so v povprečju trajali eno uro, v treh primerih so intervjuvanci na vprašanja odgovorili pisno, v enem primeru pa je bil izpeljan telefonski intervju.

Moja študija primera vključuje različne enote analize (glej sliko 5.1). Na širši kontekstualni ravni preučujem delovanje Evropske unije na področju družbene odgovornosti in njegov vpliv na inštitut IRDO. Sledi pregled nastanka inštituta IRDO, njegove ureditve in področja delovanja ter pregled učinka na ključne deležnike, ki predstavljajo pet ključnih pomenov. Te so: podjetja kot eno izmed pomembnejših ciljnih skupin pri prisvajanju in širjenju družbeno odgovornih praks; stroka, ki ima pomembno vlogo pri institucionalizaciji družbene odgovornosti tako na ravni podjetij kot na državni ravni; mediji, ki imajo pomembno vlogo pri širjenju zavedanja družbene odgovornosti in spodbujanju primere dobrih praks, ter širša javnost, ki ima pomembno vlogo pri sprejemanju ali zavračanju delovanja podjetij in drugih akterjev na področju družbene odgovornosti. Enote analize so povzete v tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Enote analize in vrsta podatkov

Enota analize	Vir podatkov	Vrsta podatkov
Spodbujanje družbene odgovornosti na ravni EU	Uradni dokumenti o strategiji razvoja družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja na ravni EU (Lizbonska strategija, Zelena knjiga o spodbujanju evropskega okvira za družbeno odgovornost podjetij, Evropa 2020, Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij), poročilo Evropskega foruma interesnih skupin za razvoj družbene odgovornosti podjetij, uradna spletna stran organizacije CSR Europe.	S sklepanjem: spodbujanje razvoja družbene odgovornosti tako na mednarodni kot lokalni ravni, s poudarkom na normativnih in ne legislativnih iniciativah.
Inštitut IRDO	Intervju s predstavniki inštituta IRDO, spletna stran inštituta IRDO, uradni dokumenti predstavitev inštituta, prispevki članov na strokovnih konferencah.	S sklepanjem: pomanjkanje družbeno odgovornih iniciativ v Sloveniji, majhna podpora države in nizka ozaveščenost na tem področju, sledenje mednarodnim smernicam.
Podjetja	Intervjuji s podjetji nagrajenimi z nagrado Horus (UniCredit Banka Slovenija, Mariborski vodovod, BTC, zobozdravstveni center Alfa Dental, Informa Echo, Zavarovalnica Marbiro), vprašalnik nagrade Horus, pravilnik in razpisna dokumentacija nagrade, zborniki finalistov nagrade Horus, spletna stran nagrade Horus, intervju s članico inštituta IRDO.	S sklepanjem: spodbujanje delovanja podjetij na področju družbene odgovornosti prek širjenja primerov dobre prakse, izobraževanj, seminarjev, svetovanja.
Stroka	Intervju s predstavniki inštituta IRDO, zborniki mednarodnih konferenc Družbeno odgovornost in izzivi časa od 2006 -2013, spletna stran inštituta IRDO, strokovne publikacije inštituta IRDO, spletne strani partnerskih projektov, sporočila za javnost.	S sklepanjem: širjenje znanja na področju družbene odgovornosti na strokovni ravni prek izobraževanj, srečanj, publikacij. Ozaveščanje o pomembnih novosti na področju družbene odgovornosti.
Mediji	Intervju z novinarkama, prejemnicama priznanja Horus za delovanje na področju družbene odgovornosti, pregled dostopnega medijskega poročila objav, pregled medijskega pokroviteljstva dejavnosti inštituta IRDO.	S sklepanjem: širjenje ozaveščenosti o družbeni odgovornosti, obveščanje, redno sodelovanje, spodbujanje primerov dobrih praks delovanja.
Država	Intervju s predstavniki inštituta IRDO, poročilo o rezultatih ankete o vključevanju družbene odgovornosti v delovanje političnih strank in gibanj, spletna stran Vlade RS, sporočila za javnost Vlade RS.	S sklepanjem: ozaveščanje vlade o pomenu razvoja področja družbene odgovornosti, vključevanje predstavnikov vlade v svoje delovanje, obveščanje.
Širša javnost	Intervju s predstavniki inštituta IRDO, spletna stran inštituta, sporočila za javnost inštituta, prispevki na konferencah.	S sklepanjem: informiranje javnosti o svojem delovanju in ostalih iniciativ na področju družbene odgovornosti, ozaveščanje javnosti o pomenu družbene odgovornosti.

Vir: Adaptirano po Golob in ostali 2009.

5.1.2 TEORETIČNE PREDPOSTAVKE

Na podlagi teorij, ki sem jih predstavila v prejšnjih poglavjih, sem oblikovala pet ključnih teoretičnih predpostavk, s katerimi bom skušala povečati eksterno veljavnost svoje študije primera. Predpostavke so sledeče:

- 1. Kjer je prisotno pomanjkanje državne regulacije in je vpletenost države pri razvoju družbene odgovornosti nizka, je večja verjetnost, da se bo družbena odgovornost razvila prek civilne iniciative.*
- 2. Večja verjetnost je, da se bo družbena odgovornost institucionalizirala, če prihaja do institucionalnega izomorfizma, ki sili enoto v populaciji, da pričinja postajati podobna drugim enotam, ki delujejo v enakem okolju pod enakimi pogoji.*
- 3. Večja verjetnost je, da se bo družbena odgovornost institucionalizirala, če mediji in nevladne organizacije spodbujajo družbeno odgovorno delovanje, ozaveščajo javnost o pomenu družbene odgovornosti in jo opozarjajo na nepravilna vedenja.*
- 4. Večja verjetnost je, da se bo družbena odgovornost institucionalizirala, če pride do profesionalizacije stroke, ki se odvija prek formalnega izobraževanja in legitimacije pravih oblik delovanja s strani akademikov ter razvoja profesionalnih mrež in združenj.*
- 5. Večja verjetnost je, da se bo družbena odgovornost institucionalizirala, če so normativni pozivi k tovrstnemu vedenju institucionalizirani v pomembnih poslovnih in strokovnih publikacijah ter strokovnih ustanovah in profesionalnih združenjih, kjer se udeležujejo predstavniki podjetij, države in drugi pomembni akterji.*

5.2 SPODBUJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI NA RAVNI EVROPSKE UNIJE

Kot odgovor na soočenje s svetovno konkurenco in staranjem prebivalstva je Evropski svet leta 2000 v Lizboni postavil novo strategijo razvoja Evropske unije, katere glavno vodilo je bilo *»do leta 2010 postati najbolj dinamično, konkurenčno in na znanju temelječe gospodarstvo, sposobno gospodarske rasti z večjo in boljšo ponudbo delovnih mest, večjo socialno kohezijo in s spoštovanjem do okolja«* (European Commission 2010, 2).

Istega leta se je Svet, na podlagi Lizbonske strategije, odločil dopolniti tudi Evropsko strategijo trajnostnega razvoja in vanjo vključil še okoljsko dimenzijo. Lizbonska strategija je postala pomembno izhodišče za nadaljnje pogovore o družbeni odgovornosti na evropski ravni, vključujoč pripravo Zelene knjige za spodbujanje družbene odgovornosti podjetij in kasnejšo ustanovitev Evropskega foruma interesnih skupin za razvoj družbene odgovornosti podjetij (EFMS 2004).

Zelena knjiga o spodbujanju evropskega okvira za družbeno odgovornost podjetij je nastala kot odgovor na spremenjene družbene razmere in vse večja pričakovanja posameznikov od podjetij ter kot način spodbujanja javne debate o tem, kako lahko Evropska unija spodbuja razvoj družbene odgovornosti podjetij tako na evropski kot mednarodni ravni (European Commission 2001). Dokument je nadalje želel spodbujati in dopolnjevati že razširjene mednarodne iniciative na področju družbene odgovornosti podjetij, kot so načela UN Global Compact, Tristranska deklaracija ILO o načelih v zvezi z multinacionalnimi podjetji in socialno politiko ter Smernice OECD za večnacionalne družbe. Dodana vrednost Zelene knjige naj bi bil razvoj evropske usmeritve, ki bi spodbujal učinkovite in koherentne prakse družbene odgovornosti podjetij z razvojem širših principov, pristopov in orodij, ki bi promovirali najboljše prakse in najbolj inovativne ideje (European Commission 2001, 18. člen).

Leto kasneje je Evropska komisija ustanovila Evropski forum interesnih skupin za razvoj družbene odgovornosti podjetij, ki je združil predstavnike podjetij, sindikatov, predstavnike civilne družbe in ostale pomembne deležnike (EFMS 2004).

Glavni namen Foruma je bil promovirati družbeno odgovornost podjetij prek ozaveščanja javnosti o pomembnosti družbene odgovornosti podjetij in vzpostavljati dialog med podjetji, sindikati, civilno družbe in ostalimi deležniki. Forum je zasledoval dva primarna cilja:

- širiti ozaveščenost o povezanosti družbene odgovornosti podjetij s trajnostnim razvojem, s spodbujanjem inovacij, transparentnosti in konvergence družbeno odgovornih praks in orodij ter z omogočanjem lažje izmenjave izkušenj in dobrih praks na področju družbene odgovornosti;
- vzpostaviti skupne smernice za družbeno odgovorne prakse na podlagi obstoječih evropskih iniciativ in zakonodaje ter mednarodno sprejetih standardov in smernic, kot so OECD, ILO, UN Global Compact (EFMS 2004, 3).

V sklopu svojega delovanja je Forum na štirih okroglih mizah uspel doseči soglasje o področjih, ki so ključnega pomena za nadaljnji razvoj družbene odgovornosti podjetij, ki so: širjenje ozaveščenosti o pomenu družbene odgovornosti podjetij in povečanje znanja na področju družbene odgovornosti prek raziskovanja in širjenja informacij; širiti primere dobre prakse na področju družbene odgovornosti prek različnih oblik združenj, formalnih in neformalnih oblik izobraževanja; zagotavljati ustrezne pogoje za možnost razvoja družbene odgovornosti tako s strani države kot s strani Evropske unije. Soglasje pa ni bilo doseženo glede vprašanj, kot so obveznost poročanja s strani podjetij ali potrebe po evropskih standardih za družbeno odgovornost podjetij (Komisija Evropskih skupnosti 2006, 5).

Na podlagi končnega poročila Foruma in preučevanja stališč ostalih interesnih skupin, ki niso bila vključena v poročilo, je Komisija revidirala svojo strategijo spodbujanja družbene odgovornosti podjetij in nove usmeritve predstavila v dokumentu Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta: Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij. Dokument je bil predstavljen Evropskemu parlamentu, Evropskemu svetu in Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru.

V dokumentu je Komisija predstavila nekaj ključnih ukrepov za spodbujanje nadaljnje uporabe praks na področju družbene odgovornosti podjetij, med drugim (Komisija Evropskih skupnosti 2006, 7–9):

- dvigovanje ozaveščenosti in izmenjavo najboljših praks na področju družbene odgovornosti;
- podpora pobudam interesnih skupin;
- sodelovanje z državami članicami;
- skrb za večjo transparentnost in boljše obveščanje potrošnikov o družbeni in okoljski uspešnosti blaga in storitev;
- spodbujanje interdisciplinarnih raziskav o družbeni odgovornosti podjetij;
- spodbujanje izobraževanja o družbeni odgovornosti – vključevanje družbene odgovornosti v učne načrte univerz in drugih ustanov za podjetniško izobraževanje;
- spodbujanje družbene odgovornosti med malimi in srednje velikimi podjetji prek večjega priznavanja dosedanjega dela na področju družbene odgovornosti in spodbujanje izmenjave izkušenj med podjetji;
- spodbujanje ozaveščenosti in izvajanja mednarodno priznanih instrumentov za družbeno odgovorno vedenje podjetij.

Kot del nove strategije na področju družbene odgovornosti podjetij je Komisija leta 2006 podprla tudi vzpostavitev Evropske zveze za družbeno odgovornost podjetij, ki deluje kot *»politično okrilje za nove in obstoječe pobude glede družbene odgovornosti podjetij, ki jih podpirajo velika, mala in srednje velika podjetja in njihove interesne skupine«* (Komisija Evropskih skupnosti 2006, 6).

Zveza je odprte narave in temelji na partnerstvu podjetij, ki jih združuje ista vizija po razvoju Evrope v središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij. Zveza zasleduje dva glavna cilja: spodbujati družbeno odgovornost podjetij in spodbujati poslovno priložnost za ustvarjanje poslovnih okoliščin, v katerih bodo imela korist tako podjetja kot družba.

Zveza uresničuje svoje cilje prek:

- širjenja ozaveščenosti in izboljšanja razumevanja družbene odgovornosti podjetij;
- širjenja in razvoja odprtih koalicij za sodelovanje;
- zagotavljanja in ustvarjanja okolja za družbeno odgovornost podjetij (Komisija Evropskih skupnosti 2006, 10–11).

Ključna vloga Komisije (kot pobudnik nastanka Zveze) je, da spodbuja podjetja, da podprejo zvezo in delijo svoje strategije, pristope in dejavnosti na področju družbene odgovornosti z ostalimi podjetji, interesnimi skupinami in širšo javnostjo ter še naprej podpira razvoj novih strategij in pristopov na tem področju, skladno z zgoraj naštetimi smernicami. Komisija je za lažje delovanje Zveze določila tri organizacije kot glavne koordinatorje: CSR Europe, BusinessEurope in Evropsko zvezo obrtnih, majhnih in srednje velikih podjetij (UEAPME) (CSR Europe).

Organizacija CSR Europe⁷ je tudi sicer odigrala pomembno vlogo pri spodbujanju izmenjave izkušenj in medsebojnega sodelovanja na področju družbene odgovornosti, ravno tako pa je pomembno vplivala tudi na delovanje inštituta IRDO, predvsem v zadnjem letu, ko je inštitut postal član te evropske organizacije.

Ena izmed pomembnejših iniciativ organizacije CSR Europe je Enterprise 2020, ki jo je organizacija lansirala leta 2010. Pobuda je nastala v okviru nove strategije EU Evropa 2020⁸ kot temelj objavljani partnerstva med poslovno sfero in Evropsko komisijo, Svetom in Parlamentom (CSR Europe b). Iniciativa podpira cilj, da bi Evropa postala center odličnosti na področju družbene odgovornosti, in promovira družbeno odgovornost kot del EU strategij Evropa 2020 za pametno, trajnostno in vključujočo rast.

⁷ CSR Europe je vodilna evropska poslovna mreža za družbeno odgovornost gospodarskih družb, ki združuje okrog 70 multinacionalnih podjetij in 37 nacionalnih partnerskih organizacij v 29 državah po vsej Evropi in skupaj dosega čez 4500 podjetij (CSR Europe a).

⁸ Strategija Evropa 2020 vsebuje vizijo socialnega tržnega gospodarstva Evrope za 21. stoletje, ki temelji na treh temeljnih prvinah: pametna rast – razvoj gospodarstva, ki temelji na znanju in inovacijah; trajnostna rast – spodbujanje bolj konkurenčnega in zelenega gospodarstva; vključujoča rast – utrjevanje gospodarstva z visoko stopnjo zaposlenosti, ki krepi socialno in teritorialno kohezijo (Evropska Komisija 2010, 5).

CSR Europe pomaga podjetjem po Evropi uresničevati vizijo podjetja prihodnosti z (CSR Europe a):

- podpiranjem podjetij pri uresničevanju trajnostne konkurenčnosti z oblikovanjem platforme za izmenjavo znanj in razvoju inovacij;
- pospeševanjem tesnega sodelovanja med podjetji in njihovimi deležniki z raziskovanjem novih načinov medsebojnega sodelovanja za ustvarjanje trajnostne prihodnosti;
- okrepitvijo vodilnega položaja Evrope na področju družbene odgovornosti podjetij.

Leto kasneje je Evropska komisija predstavila Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij obnovljeno strategijo Evropske Unije za družbeno odgovornost podjetij za leto 2011–14. Komisija je novo politiko spodbujanja družbene odgovornosti razvila na podlagi strategije Evropske unije Evropa 2020, ki je veliko vlogo za razvoj konkurenčnega in zelenega gospodarstva z vključujočo rastjo pripisala nadaljnjemu razvoju in spodbujanju družbene odgovornosti podjetij (Evropska komisija 2011). Komisija se je v novi strategiji kot del vodilne pobude k industrijski politiki za dobo globalizacije zavezala k »prenovi strategije EU za spodbujanje družbene odgovornosti podjetij kot ključnega elementa zagotavljanja trajnega razvoja pri zaposlenih in potrošnikih« (Evropska komisija 2010, 17).

Komisija je prenovljeno strategijo predstavila kot odgovor na spremenjene gospodarske razmere, v katerih je finančna kriza močno otežila delovanje vseh vpletenih akterjev in bolj kot kdajkoli prej zamajala zaupanje potrošnikov v delovanje podjetij in v gospodarstvo kot tako. Evropa je potrebovala nov pristop k reševanju gospodarske krize in povrnitev zaupanja ljudi v gospodarstvo in odgovor se je skrival v družbeno odgovornem vedenju podjetij. Komisija si je tako zadala cilj, da z novo strategijo spodbujanja družbene odgovornosti ustvari na dolgi rok pogoje za trajnostno rast, odgovorno ravnanje podjetij in nastajanje trajnih delovnih mest (Evropska komisija 2011).

Evropska komisija je vse od Zelene knjige in ustanovitve Evropskega foruma interesnih skupin za razvoj družbene odgovornosti podjetij odigrala pomembno vlogo pri spodbujanju družbene odgovornosti podjetij in v svojem delovanju dosegla številne pomembne uspehe na tem področju, med drugim povečanje število podjetij, ki so se zavezala k desetim načelom UN Global Compact, povečanje število registriranih v sistemu za okoljsko ravnanje in presojo (EMAS), itd. (Evropska komisija 2011, 4-5). Kljub temu pa ostajajo nekateri temeljni izzivi, ki jih bo morala Komisija nasloviti v naslednjih letih, kot na primer to, da številna podjetja v svoje delovanje še niso vključila okoljske in socialne dimenzije ter da številne države članice EU, med drugimi tudi Slovenija, še nimajo razvite nacionalne politike za spodbujanje družbene odgovornosti (Evropska komisija 2011, 5).

Za reševanje sodobnih izzivov na področju družbene odgovornosti Evropska komisija začrta vrsto ukrepov, pred tem pa najprej predlaga novo opredelitev družbene odgovornosti. V novi opredelitvi Komisija poudari pomen vključevanja socialnih, okoljskih, etičnih vprašanj, vprašanj človekovih pravic in pravic potrošnikov v svoje poslovanje ter tesnejše sodelovanje z interesnimi skupinami z namenom oblikovanja skupnih vrednot za lastnike, delničarje, interesne skupine in širšo družbo ter preprečevanja možnih negativnih učinkov (Evropska komisija 2011, 6).

Na podlagi sodobnega razumevanja družbene odgovornosti in nove opredelitve, Komisija predlaga razdelan načrt ukrepanja za spodbujanje družbene odgovornosti podjetij za leto 2011-2014 z osmimi akcijskimi predlogi (Evropska komisija 2011, 8-14):

- **Krepiti prepoznavnost družbene odgovornosti in širiti dobre prakse:** širiti primere dobre prakse in spodbujati razvoj lastnih strateških pristopov k družbeni odgovornosti prek javnega priznavanja prizadevanj na področju družbene odgovornosti; spodbujati dialog s podjetji in drugimi interesnimi skupinami o pomembnih vprašanjih, ki se tičejo družbene odgovornosti podjetij, in uvajati programe in platforme družbene odgovornosti za spodbujanje medsebojnega sodelovanja, izmenjavo mnenj in izkušenj;

vzpostaviti evropski sistem nagrajevanja partnerstev med podjetji in drugimi interesnimi skupinami na področju družbene odgovornosti.

- **Izboljšati in spremljati zaupanje v podjetja:** obravnavati vprašanje zavajajočega zelenega trženja in preučiti potrebo po ukrepu; odpreti javno razpravo z državljani, podjetji in interesnimi skupinami o vlogi podjetja v 21. stoletju, izvajati javnomnenjske raziskave o zaupanju državljanov v podjetja in njihovem odnosu do družbene odgovornosti.
- **Izboljšati postopek samoregulacije in koregulacije:** skupaj s podjetji in drugimi interesnimi skupinami razviti kodeks dobre prakse za samoregulacijo in koregulacijo kot del načrta za boljšo pripravo zakonodaje.
- **Povečati tržno nagrajevanje za družbeno odgovorno vedenje:** določiti nove ukrepe za spodbujanje družbeno odgovorne potrošnje; zagotoviti boljšo vključenost socialnih in okoljskih vidikov v javno naročanje; spodbujanje podjetij k razkrivanju informacij, povezanih z izvajanjem standardov dobrega davčnega upravljanja.
- **Izboljšati razkrivanje socialnih in okoljskih informacij podjetij:** spodbujanje razkrivanja socialnih in okoljskih informacij z namenom izboljšanja sodelovanja z deležniki in prepoznavanja tveganj za trajnost; priprava zakonodajnega predloga o transparentnosti socialnih in okoljskih informacij, ki naj jih razkrivajo podjetja v vseh sektorjih; razvijanje politike za spodbujanje podjetij k merjenju in primerjalni analizi okoljske uspešnosti.
- **Nadaljnjo vključevanje družbene odgovornosti v izobraževanje, usposabljanje in raziskovanje:** spodbujanje izobraževalnih ustanov k vključevanju družbene odgovornosti, trajnostnega razvoja in odgovornega državljanstva v učne načrte srednješolske in univerzitetne izobrazbe; podpiranje in financiranje dodatnih raziskav in inovacij na področju družbene odgovornosti.
- **Spodbujanje delovanja na nacionalni in lokalni ravni:** poziv regionalnim in lokalnim organom k pametni uporabi sredstev strukturnih skladov EU v podporo razvoju družbene odgovornosti podjetij; oblikovanje mehanizma

medsebojnega strokovnega pregleda za nacionalne politike družbene odgovornosti; poziv državam članicam k razvoju in posodobitvi načrtov ter seznama prednostnih nalog spodbujanja družbene odgovornosti v okviru strategije Evropa 2020.

- **Boljše usklajevanje evropskega in globalnega pristopa k družbeni odgovornosti podjetij:** spremljanje zaveze evropskih podjetij k upoštevanju mednarodno priznanih načel in smernic družbene odgovornosti podjetij; upoštevanje mednarodnega standarda ISO 26000 pri svojem delovanju; pozivati vsa večja evropska podjetja, da se do leta 2014 zavežejo k vsaj enemu od mednarodno sprejetih načel in smernic⁹ pri razvoju lastnega pristopa k družbeni odgovornosti; pozivati vsa večnacionalna evropska podjetja, da se do leta 2014 zavežejo k spoštovanju tristranske deklaracije ILO o načelih v zvezi z večnacionalnimi podjetji in socialno politiko; skupaj s podjetji in interesnimi skupinami razviti smernice o človekovih pravicah za omejeno število ustreznih industrijskih sektorjev ter smernic za mala in srednja podjetja na podlagi vodilnih načel Združenih narodov spodbujanje evropskih podjetij k spoštovanju človekovih pravic, kot je opredeljeno v vodilnih načelih Združenih narodov, spodbujanje držav članic k pripravi nacionalnega načrta izvajanja vodilnih načel Združenih narodov; opredeliti način za spodbujanje odgovornega ravnanja podjetij za vse bolj vključujočo in trajnostno gospodarsko oživitev in rast v tretjih državah.

⁹ Mednje spada UN Global Compact, smernice OECD za večnacionalne družbe, standard ISO26000 o družbeni odgovornosti.

5.3 O INŠTITUTU ZA RAZVOJ DRUŽBENE ODGOVORNOSTI – IRDO

Inštitut IRDO je nastal leta 2004 na civilno pobudo Anite Hrast, direktorice zavoda in takrat prve in edine ustanoviteljice inštituta, kot neprofitni zasebni zavod s poslanstvom delovanja v javnem interesu (Hrast 2012b).

Ideja za nastanek inštituta IRDO je nastala spomladi istega leta, ko je Anita Hrast ob raziskovanju področja družbene odgovornosti v Sloveniji ugotovila, da je to področje pri nas še precej nerazvito in da primanjkuje inštitucij, ki bi se s tem ukvarjale na državni ravni (Hrast 2012b). Svojo idejo je predstavila nekaterim predstavnikom Ministrstva za gospodarstvo in Mestni občini Maribor in predlagala ustanovitev nacionalne agencije ali inštitucije, ki bi aktivno skrbela za razvoj področja družbene odgovornosti, ampak so slednji zaradi pomanjkanja sredstev pobudo zvrnili (prav tam).

»Jaz sem si v osnovni ideji inštitut zamislila, da bi to morala biti državna inštitucija, in sem potem vladnim predstavnikom predstavila model inštituta in jim razložila, kaj naj bi taka inštitucija sploh počela. Vmes sem ves čas iskala poti, da bi mogoče to kdaj postalo državno, ampak ni bilo interesa in potem smo pač ostali sami in smo se tu začeli prebujati državljani.« (Intervjuvanec A 2013).

Poslanstvo inštituta IRDO je, da z *»raziskovanjem, izobraževanjem, svetovanjem, povezovanjem in promocijo prispeva k razvoju družbene odgovornosti v slovenskem in svetovnem merilu«* (Inštitut IRDO 2013a). Pri tem od samega začetka inštitut sodeluje s priznanimi slovenskimi in tujimi strokovnjaki, ustanovami, institucijami, vladnimi in nevladnimi organizacijami, podjetji in posamezniki, izmenjuje izkušnje in znanje o družbeni odgovornosti ter ozavešča tako strokovno kot širšo slovensko javnost.

Razlikovalen element inštituta IRDO od ostalih sorodnih organizacij doma in v tujini je, da družbeno odgovornost razume celostno – torej ne zgolj kot družbeno odgovornost podjetij, ampak kot *»individualno družbeno odgovornost (posameznikovo), družbeno odgovornost organizacij (podjetij, zavodov, izobraževalnih in raziskovalnih inštitucij, nevladnih organizacij, vladnih organizacij), družbeno*

odgovornost poklicnih skupin, družbeno odgovornost naroda, države, zveze» (Inštitut IRDO 2013a). Pri tem pa kot osnovno izhodišče jemlje definicijo družbene odgovornosti, kot jo opredeljuje Zelena knjiga o spodbujanju evropskega okvira za družbeno odgovornost podjetij.

V okviru inštituta IRDO deluje danes šest glavnih organov – Svet zavoda, Direktorica inštituta, Strokovni svet, Raziskovalni svet ZRC, Znanstveno raziskovalni center in Svet članov. Svet zavoda nadzoruje delo inštituta, potrjuje letne delovne načrte, poročila, imenuje in potrjuje organe. Strokovni svet skrbi za programsko usmerjanje dejavnosti, sestavljajo ga predstavniki ustanov, podjetij, strokovnih združenj, medijev, civilne družbe in strokovnjakov. Razvojno in raziskovalno delo inštituta poteka v okviru Znanstveno raziskovalnega centra inštituta IRDO, pod katero spada tudi raziskovalna skupina in raziskovalni svet. Sodelavci inštituta IRDO svoja dela in raziskave redno objavljajo v slovenskih in tujih publikacijah ter jih predstavljajo na slovenskih in mednarodnih konferencah (Hrast 2012b).

Pomembno organizacijsko enoto inštituta predstavlja tudi Svet članov, ki danes združuje že preko 100 članov. To so posamezniki, podjetja, ustanove in organizacije. Po zadnjih podatkih naj bi več kot polovico predstavljali kolektivni člani, torej podjetja in organizacije. Mednje spadajo tako večja podjetja, kot so Telekom Slovenije, Nova Kreditna banka Maribor, Zavarovalnica Maribor, Termoelektrarne Šoštanj, kot manjša podjetja in zavodi, kot so Informa Echo, Zavod Ypsilon, Slovenska znanstvena fundacija itd. V imenu podjetij se srečanj največkrat udeležujejo predsedniki podjetij, predstavniki vodstva, člani uprav ali vodje posameznih strokovnih področij. Poleg kolektivnih članov se v svetu združujejo tudi vsi posamezniki, ki se zavedajo pomena družbene odgovornosti in se želijo na tem področju aktivno udeleževati, to so tako študentje kot raziskovalci in strokovnjaki. Člani podpirajo delovanje inštituta in podajajo razvojne usmeritve, hkrati pa prejemajo tudi številne ugodnosti, med drugim brezplačno udeležbo na seminarjih, dostop do številnih strokovnih prispevkov in raziskav s področja družbene odgovornosti, možnost mreženja in navezovanja stikov z ostalimi člani ter promocijo v publikacijah inštituta IRDO (Hrast 2012b).

Ključni element inštituta IRDO pa predstavlja tudi direktorica Anita Hrast, ki je s svojo jasno vizijo, vztrajnostjo in sistematičnostjo ustanovila inštitut ter skrbi, da se slednji vselej razvija in nadgrajuje tako, da družbeno odgovornost vpenja v družbo skladno s primeri dobre prakse iz tujine in potrebami lokalnega okolja. Kot pravi tudi predstavnica inštituta IRDO:

»Zelo sledimo severnim in ostalim državam Evropske unije, predvsem pa skušamo v svojem lokalnem okolju prepoznati, kaj je potrebno, in navdušiti čim več ljudi za ta koncept, da ga raziskujejo, o njem razmišljajo.« (Intervjuvanec A 2013).

Sedmo leto po ustanovitvi inštituta IRDO je Anita Hrast zaradi zaslug za delo in razvoj inštituta ter prizadevanje na področju družbene odgovornosti, tako na osebni kot poklicni ravni, k soustanoviteljstvu povabila še dr. Matjaža Muleja, Stanka Obradovića, Angelco Ademovič, Vinka Kurenta in dr. Andreja Frištavca (Hrast 2012b). Leta 2013 je dr. Frištavec zasedel mesto župana Mestne občine Maribor in se odločil izstopiti iz inštituta, soustanoviteljem pa se pridružila mag. Natalija Postružnik (Intervjuvanec Č 2013).

Inštitut IRDO s svojim delovanjem širi zavedanje o družbeni odgovornosti in medsebojno povezuje vse ključne akterje v družbi – podjetja, državo, strokovno javnost, medije in civilno družbo. To počne prek sedmih ključnih dejavnosti inštituta: raziskovanja, informiranja, izobraževanja, založništva, svetovanja, povezovanja in dobroteljnosti. Med večje in odmevnejše projekte inštituta pa sodita Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus in mednarodna konferenca o družbeni odgovornosti Družbena odgovornost in izzivi časa.

Inštitut IRDO lahko po mnenju marsikaterega intervjuvanca štejemo za iniciatorja družbene odgovornosti v Sloveniji, saj je bila prva organizacija, ki se je na sistematičen in strateški način lotila preučevanja, spodbujanja in osveščanja pomena družbene odgovornosti tako na ravni podjetij, države, stroke in medijev kot tudi v širši javnosti. Kor pravi tudi novinarka dnevnika Delo, ki že vrsto let pokriva področje družbene odgovornosti in je za svoja prizadevanja na tem področju prejela tudi nagrado za družbeno odgovornost Horus:

»Na začetku so bili samo oni, nihče ni niti vedel, kaj družbena odgovornost sploh pomeni, vedeli so sami tisti, ki so se s tem ukvarjali, ampak širša javnost tega ni vedela.«

Potem pa so kar naenkrat tudi drugi ugotovili, da bi lahko začeli ponujati kakšne seminarje na to temo, pa so začeli ustanavljati društva, zavode in potem so vsi začeli to uporabljati z različnih panog, no, predvsem s področja odnosov z javnostmi. Mislim, da lahko štejemo inštitut IRDO kot nekega iniciatorja na področju družbene odgovornosti« (Intervjuvanec J 2013).

5.4 DELOVANJE INŠTITUTA NA RAVNI PODJETIJ

Inštitut IRDO od samega začetka veliko moči usmerja v ozaveščanje podjetij o družbeno odgovornem delovanju in njegovi implementaciji v vsakdanje poslovanje. Podjetja ozavešča prek konferenc, seminarjev, strokovnih publikacij, predvsem pa s Slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus.

5.4.1 SLOVENSKA NAGRADA ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST HORUS

Inštitut IRDO je skupaj s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi in številnimi podpornimi partnerji projekta leta 2009 prvič podelil Slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus. Glavni namen nagrade je krepiti zavedanje o pomenu družbene odgovornosti in medsebojne soodvisnosti ter s promoviranjem primerov dobre prakse spodbujati tudi ostala podjetja k bolj odgovornemu ravnanju (Horus). Ali, kot imajo zapisano na spletni strani:

»Poslanstvo nagrade Horus je spodbujati celovitost v razmišljanju, inovativnost v delovanju in odgovornost pri poslovanju slovenskih podjetij« (Horus).

Vizija nagrade Horus je postati vodilna nagrada s področja uravnotežene in inovativne družbene odgovornosti, ki bo združevala najboljše primere dobrih praks in bo postala nepogrešljiv vir znanj iz področja družbene odgovornosti (Horus).

Nagrada Horus svojo vizijo uresničuje preko petih ključnih ciljev (Horus):

- osveščanja širše javnosti o pomenu družbene odgovornosti;
- promocije podjetij, ki družbeno odgovorno poslujejo na dolgi rok;
- izobraževanja o najnovejših praksah slovenskih in tujih podjetij s področja družbene odgovornosti;
- podelitve nagrade za najbolj družbeno odgovorno podjetje;
- izdaje priročnika s primeri dobre prakse na področju družbene odgovornosti.

Pri snovanju nagrade je inštitut IRDO skupaj s partnerji izhajal iz definicije Evropske unije, ki opredeljuje štiri temeljna področja delovanja družbene odgovornosti – v odnosu do skupnosti, zaposlenih, okolja, kupcev in dobaviteljev – pri tem pa mu, kot peto dimenzijo, ki povezuje vse ostale, dodal še vodenje. Zaradi svojega celovitega

pristopa k ocenjevanju družbeno odgovornega vedenja podjetij je nagrada Horus edina tovrstna nagrada tako pri nas kot v tujini.

»No, in potem smo jaz, in na pobudo mag. Natalije Postružnik še Alenka Jakomin ter Polona Marinček iz Slovenskega društva za odnose z javnostmi, pričele raziskovati, kakšni so primeri nagrad v tujini, v Aziji, v Evropi in drugod. Prišli smo do ugotovitve, da imajo povsod samo parcialne nagrade, ne pa uravnotežene, celovite nagrade. Takrat je veljala še prva, osnovna definicija Evropske unije o družbeni odgovornosti, ki opredeljuje odnos do okolja, do skupnosti, do zaposlenih in na trgu, mi pa smo dodali še vodenje kot ključno sestavino za uravnoteženo delovanje na vseh ostalih področjih in tako smo prišli do koncepta nagrade. Nato smo raziskovali, če obstaja kje še kaj podobnega, in ugotovili, da ne.« (Intervjuvanec A 2013).

Organizacijo nagrade upravlja Strokovno-organizacijski odbor (SON), ki ga imenuje inštitut IRDO skupaj s partnerji. Praviloma imajo člani SON enoletni mandat, ki traja do zaključka podeljevanja nagrade Horus. Ocenjevanje vseh prispelih vlog poteka dvostopenjsko v dveh ločenih krogih ocenjevanja (SON 2012).

Člane obeh komisij in predsednika komisije nagrade Horus predlagajo projektni partnerji, potrdi pa ga SON. Predsednik in člani komisij dobijo enoletni mandat, ki se zaključi po podeljevanju nagrade Horus in poteku vseh pritožbenih rokov (SON 2012). Obe komisiji sta sestavljeni na način, da predstavljata interese vseh ključnih akterjev na področju družbene odgovornosti, obenem pa združujeta znanje in strokovnost z različnih področij. Komisija prvega kroga je sestavljena iz najmanj 7 članov in predsednika komisije, ki jo odlikuje strokovno in izkustveno poznavanje področja družbene odgovornosti. Sestava članov je izbrana po sledečem ključu: predstavnik partnerjev projekta, predstavnik medijev, predstavnik vladnih organizacij, predstavnik raziskovalcev področja družbene odgovornosti, predstavnik strokovne organizacije, strokovnjak za odnose z javnostmi, predstavnik vzgojno-izobraževalnih ustanov ali akademskih krogov. Komisijo drugega kroga pa sestavljajo 3 člani, in sicer predstavnik strokovne javnosti, predstavnik partnerjev in predstavnik države (SON 2012).

5.4.1.1 ANALIZA KLJUČNIH ELEMENTOV NAGARDE HORUS

Nagrada Horus zasleduje svoje primarne cilje skozi tri ključne elemente nagrade: seminarja za prijavitelje, vprašalnika in Zbornika finalistov Slovenske nagrade za družbeno odgovornost.

Seminar za prijavitelje poteka vsako leto v Ljubljani. Na seminarju predavajo strokovnjaki, člani ocenjevalne komisije in pretekli prejemniki nagrade Horus. Namen seminarja je podjetja in posameznike seznaniti z najnovejšimi trendi na področju družbene odgovornosti, predstaviti primere dobre prakse delovanja v Sloveniji, pregledati novosti razpisa za Horus, predvsem pa jim pomagati in svetovati pri razvoju lastne strategije delovanja na tem področju. Kot pravi predstavnica inštituta IRDO: *»Nam je seveda v interesu, da podjetja razvijejo dobro lastno strategijo delovanja na področju družbene odgovornosti, nagrada je samo stranski učinek vse te zgodbe«* (Intervjuvanec A 2013). Predstavnica inštituta opaža, da je interes za seminar v zadnjih letih upadel. V letu 2012 je zaradi premajhnega števila udeležencev celo odpadel, povečalo pa se je zanimanje za individualno svetovanje pri prijavi, inštitut IRDO tako sedaj podjetjem pri prijavi nudi tudi brezplačno individualno pomoč.

Vprašalnik za nagrado Horus se vsako leto dopolnjuje. Za analizo sem vzela zadnjo verzijo vprašalnika iz leta 2012, ki je dostopna na uradni spletni strani nagrade Horus. Na spletni strani sta na voljo dva vprašalnika (za podjetja in zavode), vendar se slednja vsebinsko ne razlikujeta.

Vprašalnik (Vprašalnik za podjetja 2012) je razdeljen v 9 kategorij: splošno pojmovanje družbene odgovornosti v podjetju, vpetost družbene odgovornosti v strategijo podjetja in skladnost z mednarodnimi smernicami, pregled aktivnosti po področjih družbene odgovornosti v podjetju, akcijski načrt in ključni dejavniki uspeha, vključevanje deležnikov v družbeno odgovorne aktivnosti, komuniciranje družbene odgovornosti, družbeno odgovorno investiranje, poročanje o družbeni odgovornosti in zadnja kategorija, ki zaobjema certifikate, nagrade, priznanja, članstva.

Prva kategorija, Splošno pojmovanje družbene odgovornosti v podjetju, preučuje razumevanje in izvajanje družbene odgovornosti. Slednja je definirana kot skrb, ki gre preko obsega, določenega z zakonodajo, in zaobjema 11 trditvev, ki se dotikajo odnosa do zaposlenih, dobaviteljev, okolja, širše družbe, odličnosti in celovitosti v poslovanju. Prijavitelji morajo trditve označiti in po želji svoje navedbe podpreti z dokazili. Drugi sklop zaobjema formalne in neformalne ukrepe za uveljavljanje etike v podjetju. Prvih pet vprašanj se dotika predvsem dojemanja etičnega poslovanja, toleriranja neetičnega vedenja in neformalnih oblik spodbujanja etičnega vedenja v obliki pogovorov, razprav in širjenja primerov dobre prakse. Druga polovica pa obravnava formalni zapis vrednot in poslanstva podjetja, kodeksa etike in spodbujanja etičnega vedenja. Podjetja morajo ob svojih odgovorih navesti dokument (če je ta javno dostopen; če ni, ga priložijo kot dokazilo).

Prvi sklop vprašanj v drugi kategoriji, Vpetost družbene odgovornosti v strategijo podjetja in skladnost z mednarodnimi smernicami, preverja, ali ima podjetje izdelano strategijo družbene odgovornosti in na kakšen način jo vpenja v svoj strateški načrt. Nadalje preverja, katera ključna področja družbene odgovornosti vključuje podjetje v svoje poslovanje in katere opušča ter ali – in na kakšen način – vključuje deležnike pri pripravi strategije. Pri strategiji mora podjetje priložiti tudi konkretne relativne vrednosti določenih kazalnikov oz. dokazila, pri identifikaciji ključnih področji družbene odgovornosti in vključevanju deležnikov pa mora organizacija opisati svoje delovanje. Drugi sklop vprašanj se dotika poznavanja in skladnosti delovanja organizacije s sledečimi mednarodnimi smernicami in kazalci – 10 načel UN Global Compact, Milenijski razvojni cilji Združenih narodov, poročanje o trajnostnem razvoju na podlagi kazalcev GRI, OECD smernice o družbeni odgovornosti in smernice za družbeno odgovornost ISO 26000.

Tretja kategorija zaobjema pregled aktivnosti po področjih družbene odgovornosti v organizaciji. Aktivnosti so razdeljene na 5 sklopov: ekologija in trajnostni razvoj, odnos do zaposlenih, spodbujanje osebnega angažiranja zaposlenih za delo v skupnosti, odnos do kupcev in dobaviteljev, odnos do lokalnega in mednarodnega okolja. V prvem delu so pri vsakem posameznem sklopu navedene aktivnosti, ki jih prijavitelj lahko označi, v drugem delu pa mora za vsak posameznem sklop na

kratko predstaviti označene aktivnosti – vsebino, fazo izvedbe, proračun in uspešnost.

Četrta kategorija se dotika izdelave akcijskega načrta na področju družbene odgovornosti, njegove implementacije in učinkovitosti, načina spremljanja rezultatov družbeno odgovornega vedenja in njihove povezanosti s poslovnimi cilji ter vrsto in količino virov, namenjenih implementaciji strategije družbene odgovornosti. Pri vsakem vprašanju ima prijavitelj na voljo 2000 znakov, da navede in opiše posamezno aktivnost, pri kazalcih merjenja pa lahko priloži tudi dokumente, iz katerih so podatki jasno razvidni.

Peta kategorija se dotika vključevanja ključnih deležnikov v družbeno odgovorne aktivnosti. Pri tem so deležniki definirani kot organizacije in interesne skupine, ki delujejo na področju ekologije in trajnostnega razvoja, zaposleni, kupci in predstavniki lokalnih skupnosti. Vprašanja se dotikajo načina in pogostosti sodelovanja z deležniki, vpetosti njihovih interesov v odločitve in aktivnosti podjetja ter zadovoljnost z delom organizacije, ki jo mora prijavitelj podpreti z dokazi. Prijavitelj mora na kratko opisati tudi sodelovanje z vsemi zgoraj naštetimi deležniki, v primeru obstoja dokumentov o posvetovanju z deležniki pa mora navesti tudi te.

Sklop vprašanj v šesti kategoriji obravnava komuniciranje družbene odgovornosti, tako z vidika sredstev, namenjenih komuniciranju družbeno odgovornih aktivnosti, in uporabljenih komunikacijskih orodij (odnosi z mediji, oglaševanje, dogodki, tiskovine, družbena omrežja, interna glasila, letna poročila) kot tudi z vidika učinkov komuniciranja na poslovanje in ključne deležnike. Vsako vprašanje zahteva krajši opis, prijavitelj pa lahko ob koncu priloži tudi daljši opis in dokazila.

Sedma kategorija obravnava družbeno odgovorno investiranje in se dotika kriterijev za odločanje za družbeno odgovorne investicije (okoljevarstveni, družbeni, ekonomski, odgovorno upravljanje podjetja) ter vrsto pristopa pri izbiri družbeno odgovornih naložb v portfelj vrednostnih papirjev (tematski, screening, proaktivni pristop). Ob koncu mora prijavitelj na kratko opisati aktivnosti na področju družbeno odgovornega investiranja v minulem letu z vidika vsebine, proračuna in uspešnosti investicije.

Osma kategorija preučuje poročanje o družbeni odgovornosti podjetij. Vprašanja se dotikajo načina poročanja o družbeni odgovornosti, pogostost poročanja, način prikazovanja sredstev, vloženih v družbeno odgovornost, ter upoštevanje smernic GRI. Prijavitelji morajo k vprašalniku obvezno priložiti tudi letno poročilo.

V zadnji kategoriji morajo prijavitelji označiti certifikate, nagrade, priznanja in članstva v organizacijah, ki si prizadevajo za razvoj družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja. Našteti so sledeči: Družini prijazno podjetje, Vlaganje v ljudi, Zlata nit, Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus, Slovenska nagrada za poslovno odličnost, Evropska nagrada za poslovno odličnost, AA 1000, SA 8000, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, ISO 26000, EMAS, ISO 9001, TS 16949, član UN Global Compact, član IRDO, član Mreže za družbeno odgovornost Slovenije, OECD smernice o družbeni odgovornosti, kodeksi. Kot obvezno prilogo morajo podjetja ob koncu dodati še letno poročilo in izpis iz AJPES.

Kot je razvidno iz analize vprašalnika, nagrajuje Horus podjetja, ki k družbeni odgovornosti pristopajo celovito in strateško. Vprašalnik analizira odgovornost podjetij do okolja in trajnostnega razvoja, zaposlenih, vodenja podjetja, kupcev in dobaviteljev, lokalnega in mednarodnega okolja, vpetost družbene odgovornosti v strategijo podjetja in skladnost z mednarodnimi smernicami, vključevanje deležnikov, izdelovanje akcijskih načrtov za družbeno odgovorne aktivnosti skladno s poslovnimi cilji podjetja, merjenje učinkov, poročanje in komuniciranje o družbeni odgovornosti, družbeno odgovorno investiranje in prejemanje ostalih certifikatov, priznanj in nagrad na tem področju. Poleg tega da vprašalnik zaobjema vsa temeljna področja družbeno odgovornega ravnanja, ki ga je Evropska unija izdala leta 2011, zaobjema slednji tudi vse temeljne sestavine družbene odgovornosti, ki jih opredeljuje ISO 26000, in sicer: odnos do zaposlenih, vključevanje v skupnost in razvoj, skrb za okolje, etično poslovanje, človekove pravice, pravice potrošnikov in vodenje. Kot ključen povezovalni element pa standard izpostavlja soodvisnost in celovitost v delovanju, kar sta tudi temeljni odliki Horusovih nagrajencev. Zanimivo pri tem je, da je nagrada Horus vse te elemente vključevala še pred objavo standarda ISO 26000 novembra 2010 in preden je Evropska unija leta 2011 razširila svojo definicijo družbene odgovornosti (Intervjuvanec A 2013).

Inštitut IRDO skupaj s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi in ostalimi predstavniki Strokovno-organizacijskega odbora vprašalnik vsako leto dopolni skladno z novimi trendi in smernicami na področju družbene odgovornosti in jih prilagaja na podlagi izkušenj preteklih edicij (Hrast 2012a). Vsebinsko¹⁰ so to manjše spremembe, ki se dotikajo predvsem vključevanja novih standardov, certifikatov in organizacij, kot je na primer ISO 26000, ki je bil vključen v vprašalnik leta 2011, članstvo v inštitutu IRDO, ki je bilo ravno tako dodano v vprašalnik leta 2011, članstvo v Mreži za družbeno odgovornost, ki je bilo dodano leta 2012. Nekoliko večja vsebinska sprememba se je zgodila leta 2011, ko je bila vprašalniku dodana kategorija Družbeno odgovorno investiranje kot odraz vse večjega zanimanja za tovrstno obliko investiranja tako v tujini kot pri nas. Sicer pa so v vprašalniku leta 2012 dodali še kot obvezno prilogo k izpolnjenemu vprašalniku tudi letno poročilo in izpis iz AJPES.

5.4.1.2 PREGLED PRETEKLIH EDICIJ NAGARDE

Razpis za podelitev nagrade Horus je bil prvič objavljen leta 2009. Na razpis je prispelo skupaj 11 prijav podjetij. Na predlog dr. Matjaža Muleja, predsednika SON, se je prvostopenjska ocenjevalna komisija odločila, da se med finaliste v prvem letu uvrstijo vsa prijavljena podjetja. Na podlagi števila zaposlenih in višine prihodkov so bile prijave razvrščene v tri kategorije – velika podjetja, srednje velika podjetja in mikro/majhna podjetja. V kategoriji mikro/majhna podjetja je bilo nagrajeno podjetje Informa Echo, d. o. o., ki je doseglo 71,39 % od vseh možnih točk, v kategoriji srednje velika podjetja ATech elektronika, d. o. o., s 64,95 % od vseh možnih točk, v kategoriji velika podjetja pa podjetje Trimco, d. d., s 84,17% vseh možnih točk (Hrast in Mulej 2009b).

Leta 2010 je bilo v primerjavi s prvim letom število prijaviteljev manjše. Na razpis se je prijavilo 8 podjetij, 5 iz kategorije malih in 3 iz kategorije velikih podjetij, za kategorijo srednje velika podjetja ni prispelo prijav, zato je bila v tem letu ta kategorija izpuščena. Med finaliste se je uvrstilo 6 od 8 prijavljenih podjetij. V kategoriji mikro/majhna podjetja je nagrado prejelo podjetje Horus Abbott

¹⁰ V analizo so bili vključeni vprašalniki iz let 2010, 2011, 2012. Vprašalnik iz leta 2009 ni več javno dostopen.

Laboratories, ki je doseglo 68,66 % vseh možnih točk, v kategoriji velikih podjetij pa UniCredit Banka Slovenija z 79,97 % vseh možnih točk (Hrast in Mulej 2010b). Leta 2010 sta bili nagradi dodani dve novosti. V Ljubljani je bil prvič organiziran uvodni seminar za prijavitelje, kjer so se predstavniki podjetij poleg razpisa lahko seznanili tudi s stanjem družbene odgovornosti v Sloveniji, spoznali nekatere pomembne vidike tega področja ter spoznali pozitivne učinke nagrade preteklih zmagovalcev. Poleg nagrajenih podjetij so na uvodnem seminarju predavali tudi ugledni strokovnjaki, ki so bili to leto tudi člani ocenjevalne komisije. Hkrati so tudi prvič podelili posebno priznanje posameznikom, ki so s svojim delom in raziskovanjem pomembno prispevali k razvoju področja družbene odgovornosti v Sloveniji. Na predlog javnosti in soorganizatorjev se je za posebna priznanja potegovalo 6 kandidatov, izmed katerih sta posebno priznanje prejela Jernej Zavrl, ki je kot prostovoljec vzpostavil mednarodni informacijski portal za družbeno odgovornost podjetij in tako pomembno pripomogel k nadaljnjemu širjenju pomembnih informacij s tega področja, in Vida Ogorelec Wagner, ustanoviteljica in direktorica Umanotere, ki s svojim delovanjem že vrsto osvešča javnost o pomenu trajnostnega razvoja in nujnosti skrbi za okolje (Hrast in Mulej 2010b).

Nagrada Horus je v letu 2011 presegla prejšnje edicije, tako po številu prijavljenih podjetij kot po številu razpisanih kategorij (Hrast 2011). Leta 2011 so ob podjetjih prvič razpisali še nagrade v kategoriji zavodi, v kategoriji posebna priznanja pa dodali še priznanja za novinarje ter priznanja za podjetnike s slovenskimi koreninami, ki delujejo v zamejstvu oz. po svetu. 2011 se je povečalo tudi število prijav, teh je bilo v skupnem seštevku 28, 10 v kategoriji podjetij, 3 v kategoriji zavodi in 15 za posebno priznanje, kar je skoraj trikrat več kot v prejšnjem letu. Izmed vseh prejetih prijav se je med finaliste uvrstilo 25 prijaviteljev. Glede na povečano število prijav in finalistov je bilo v tem letu podeljenih tudi več nagrad in priznanj. V kategoriji mikro/majhna podjetja je nagrado prejelo podjetje Lotrič laboratorij za meroslovje, ki je doseglo 71,36 % vseh možnih točk, v kategoriji srednje velika podjetja Mariborski vodovod s 75,09 % vseh možnih točk, v kategoriji velika podjetja BTC z 81,89 % vseh možnih točk. V kategoriji zavod je nagrado prejel Zavod Naprej, zavod za varstvo, rehabilitacijo in kvaliteto življenja po poškodbi glave, ki je dosegel 67,80 % vseh možnih točk. V kategoriji posebna priznanja je v

podkategoriji Slovenci v zamejstvu in po svetu prejel posebno nagrado Marko Dolžan (Polfa Lodz SA, Poljska), z 80,31 % točk, v podkategoriji novinarji sta priznanje prejeli Jana Petkovšek Štakul, novinarka časopisa Dnevnik, z 89,23 % možnih točk, in Barbara Pavlin, novinarka časopisa Delo, s 87,18 % možnih točk, splošno priznanje pa so za svoje delo prejeli še Društvo Ekologi brez meja, s 74,33 % možnih točk, in Tomo Križnar, s 74,00 % vseh možnih točk. Leta 2011 je Inštitut IRDO skupaj s partnerji programa in člani SON poleg statističnega ocenjevanja vlog uvedel tudi opisno ocenjevanje, in sicer z namenom, da bi imeli prijavitelji še večji vpogled v svoje delovanje na področju družbene odgovornosti in da bi jim dokument lahko pomagal pri nadaljnjem izboljšanju lastnega delovanja na tem področju (Hrast 2011).

V primerjavi z letom 2011 se je število prijav v letu 2012 zmanjšalo. Skupaj je prispelo 15 prijav, 9 za kategorijo podjetja, 6 za kategorijo posebna priznanja. Izmed vseh prijaviteljev se jih je 11 uvrstilo med finaliste. V kategoriji mikro/majhna podjetja je nagrado prejel Zobozdravstveni center Alfa Dental, ki je dosegel 66,50 % vseh možnih točk, v kategoriji srednje velika podjetja Mariborski vodovod, javno podjetje, z 79,58 % vseh možnih točk, v kategoriji velika podjetja pa UniCredit Banka Slovenija, z 90,60 % vseh možnih točk. V kategoriji posebna priznanja so v podkategoriji Slovenci v zamejstvu in po svetu priznanja prejeli Barbara Antolić Vupora, Dom Sveta Ana (Hrvaška), z 69,50 % vseh možnih točk, Borut Meršak, Kovintrade Bratislava s. r. o. (Slovaška), s 56,25 % točk, in Jože Kastelic, J. Kastelic Limited, Toronto (Kanada) z 59,75 % točk. Posebno priznanje za delovanje na področju družbene odgovornosti so prejeli še Anton Komat, raziskovalec in avtor številnih knjig, ki je zbral 64,44 % vseh možnih točk, Zveza potrošnikov Slovenije s 66,39 % vseh možnih točk in Novi Paradoks, Slovensko društvo za kakovost življenja, ki je zbralo 85,28 % vseh možnih točk.

Nagrada Horus se je v preteklih štirih letih razširila, kar je razvidno tudi iz števila razpisnih kategorij. Nagrada tako danes poleg podjetij, ki vpenjajo družbeno odgovornost v svoje poslovanje, nagrajuje še zavode, društva, organizacije in posameznike, ki delujejo v kontekstu družbene odgovornosti. Nagrada priznava tudi pomembno vlogo novinarjev pri razvoju družbene odgovornosti in nagrajuje tiste, ki si s svojim delom prizadevajo širiti zavedanje o pomenu družbene odgovornosti.

Nagrada podeljuje posebna priznanja tudi Slovincem v tujini ali zamejstvu, ki kljub razdalji s svojim družbeno odgovornim delovanjem še naprej pozitivno vplivajo na slovensko okolje. Horus je v preteklih letih dosegel tudi precejšnjo mero razpoznavnosti med podjetji, splošno in strokovno javnostjo, kar se kaže v povečanem številu prijaviteljev kot tudi po vse večjem številu delujočih strokovnjakov v ocenjevalni komisiji. Inštitut IRDO in ostali partnerji zato štejejo za uspeh tudi dejstvo, da si veliko podjetij z vprašalnikom nagrade pomaga pri izboljšanja svojega delovanja v smeri večje družbene odgovornosti.

»Enkrat, pred nekaj leti, smo iz naše spletne strani umaknili vprašalnik, ker je bil zastarel in smo sklenili, da bomo raje objavili novega, ko bo pripravljen. Pa so nas podjetja poklicala in prosila, če lahko spet objavimo vprašalnik, da bi si lahko z njim pomagali in se pripravili na kasnejšo prijavo. Tako smo ugotovili, da jim vprašalnik dejansko pomaga pri analizi stanja na področju družbene odgovornosti. Vprašalnik je dejansko orodje, ki podjetjem pomaga, da lahko strateško razvijejo svoje delovanje na področju družbene odgovornosti« (Intervjuvanec A 2013).

Inštitut IRDO v poročilu (Hrast 2012a) navaja, da se je z leti izboljšala tudi kakovost vlog, kar se kaže v vidnem napredku v prizadevanjih za rast družbene odgovornosti v slovenski praksi. Po številu doseženih točk nekoliko izstopajo mikro/majhna podjetja in zavodi, ki v primerjavi s srednjimi in večjimi podjetji dosegajo običajno manjše število točk, kar pa se deloma lahko pripisuje tudi dejstvu, da imajo običajno manjša podjetja na voljo manj resursov za izvajanje aktivnosti na tem področju kot večja podjetja.

Zanimivo je tudi dejstvo, da so se nekatera podjetja večkrat prijavila na nagrado Horus, med njimi tudi tista podjetja, ki so nagrado v preteklih letih že prejela, kot sta UniCredit Banka Slovenija in Mariborski vodovod, kar nakazuje, da si podjetja prizadevajo izboljšati svoje delovanje. To se odraža tudi pri rezultatih omenjenih podjetjih – UniCredit Banka Slovenije je v drugi prijavi izboljšala svoje rezultat za 10 %, Mariborski vodovod pa za nekaj manj kot 5 %. Kot je povedal tudi predstavnik podjetja UniCredit Banka Slovenije: *» Na nagrado Horus smo se prijavili dvakrat, ker smo vedeli, da se lahko še izboljšamo. Cilj ni dobiti nagrado in potem počivati, ampak*

čim več delati na tem področju in se iz leta v leto potrditi še na ta način»
(Intervjuvanec H 2013).

5.4.1.3 UČINKI NAGRADE HORUS

Iz poglobljenih intervjujev s prejemniki nagrade Horus je razvidno, da ima slednja številne pozitivne učinke na sodelujoče, ne samo z vidika poslovanja, ampak tudi z vidika splošnega razumevanja in delovanja na področju družbene odgovornosti. Sodelujoči so izpostavili veliko pozitivnih učinkov, ki jih lahko razdelimo na osem ključnih kategorij, in sicer:

- potrditev obstoječega delovanja na področju družbene odgovornosti in motivacija k nadaljnjemu delovanju na tem področju;
- analiza stanja in nadgradnja obstoječega delovanja;
- osvojitve novih znanj, poglobljeno in bolj celostno razumevanje družbene odgovornosti;
- pomoč pri formalni ureditvi področja družbene odgovornosti in večji vpetosti v poslovanje;
- povečan ugled in pripadnost med zaposlenimi;
- povečan ugled na trgu delovne sile;
- povečan ugled, višja stopnja zaupanja med poslovnimi partnerji in dobavitelji;
- večji ugled med strankami.

Večina intervjuvanih nagrajencev je povedala, da jim nagrada predstavlja potrditev obstoječega dela na področju družbene odgovornosti, kar lepo povzema predstavnik družbe UniCredit Banka Slovenije (Intervjuvanec H 2013): *»Zaznali smo, da v osnovi že toliko delamo na tem področju, zaželeli pa smo si še neke uradne potrditve, da smo se na pravi način lotili teh aktivnosti in smo na pravi poti. V UniCredit Banki delamo kar precej na tem področju, tudi v celi skupini smo zelo aktivni in želeli smo naše udejstvovanje potrditi še z nagrado.«*

Večina podjetij se delovanja na področju družbene odgovornosti loteva samoiniciativno, zato so nekatera podjetja, kot je na primer BTC (Intervjuvanec F 2013), izpostavili tudi pomen strokovne ocene svojega delovanja:

»Na nagrado Horus smo se prijavi, ker smo želeli izvedeti, kako naša prizadevanja na tem področju ocenjuje strokovna javnost. Po naši oceni pri nagradi Horus sodelujejo ugledni strokovnjaki in njihovo mnenje nam veliko pomeni.«

Podjetjem je v veliko pomoč tudi vprašalnik, ki jim pomaga pri analizi trenutnega stanja na področju družbene odgovornosti in identifikaciji ključnih področij, ki jih še morajo izboljšati. Kot pravi tudi predstavnica inštituta IRDO (Intervjuvanec A 2013):

»Ugotovili smo, da jim vprašalnik dejansko pomaga pri analizi stanja na področju družbene odgovornosti. Dejansko potem podjetja ne potrebujejo zunanjih svetovalcev, presojevalcev, ampak naredijo sama analizo in jim služi to kot vodilo, kot načrt, še bolj kot ISO 26000. S pomočjo vprašalnika lahko ugotovijo, kaj imajo in česa nimajo, in na ta način lahko vidijo, kaj lahko še izboljšajo na tem področju in se skozi to tudi učijo.«

Zelo pozitivno je tudi dejstvo, da podjetja tudi po prejetju nagrade svoje delovanje na področju družbene odgovornosti še naprej revidirajo in izboljšujejo. Tako je na primer podjetje Trimo Trebnje, ki je bilo prvo leto zmagovalec med veliki podjetji, ob prvi prijavi spoznalo, da lahko poročajo o trajnostnem razvoju skladno s kazalci GRI in so ga v naslednjem letu tudi uvedli (Intervjuvanec A 2013). Podobno je tudi Mariborski vodovod pričel o svojem družbeno odgovornem delovanju bolj sistematično poročati v letnih poročilih (Intervjuvanec D 2013).

Številna podjetja, med drugimi tudi Mariborski vodovod, pa so pričela v svoje družbeno odgovorno delovanje bolj vključevati tudi svoje zaposlene:

»Zanimivo je, da so zaposleni nagrado takoj začutili in začeli sami prihajati s kakšnimi idejami. Na primer, čisto konkretno, v podjetju imamo zaposlenega invalida, ki težko hodi, in je prišla s strani zaposlenih ideja, da bi naredili čisto pri vhodu parkirišče zanj, tako da smo potem zanj in za ostale stranke naredili parkirišče za invalide in ga označili s tablo.« (Intervjuvanec D 2013).

S pomočjo nagrade so podjetja pričela bolj celostno gledati na družbeno odgovornost in pričela delovati tudi na področjih, ki jih v preteklosti niso vpenjala v svoje delovanje. V Zavarovalnici Maribor so tako na primer ugotovili (Intervjuvanec Č 2013), da v svojem delovanju ne izvajajo aktivnosti na področju varovanja okolja, zato so uvedli dan brez avtomobila, kjer zaposlene spodbujajo, da se na ta dan v službo pripeljejo z alternativnimi oblikami prevoza. V podjetju BTC (Intervjuvanec F 2013) pa so na podlagi ocene komisije ugotovili, da morajo v svoje družbeno odgovorno delovanje bolj vključevati svoje deležnike in več energije usmeriti v komuniciranje svojih dejavnosti navzven.

Poleg novih aktivnosti in izboljšanja obstoječega delovanja je nagrada podjetjem pomagala tudi pri formalni ureditvi področja družbene odgovornosti, tako kot se je to zgodilo v primeru Mariborskega vodovoda (Intervjuvanec D 2013):

»Ko smo skupaj debatirali o raznih vprašanjih, smo ugotovili, da nekaterih stvari nimamo dorečenih oziroma zapisanih. Tako da nam je bilo potem, ko smo odgovarjali na vprašanja, to v pomoč, da smo to zapisali v nekaterih naših aktih in v naših letnih poročilih.«

Vsa intervjuvana podjetja so omenila tudi pozitivne učinke nagrade na ugled podjetja, tako med zaposlenimi kot tudi med dobavitelji, poslovnimi partnerji in strankami. Kot pravi predstavnik družbe UniCredit Banka Slovenija (Intervjuvanec H 2013) :*»... so pa zelo dobri odzivi s strani strank, v smislu feedbackov, ki jih dobimo. Tudi sodelavci v poslovnih enotah, ki so v dnevnem stiku s strankami, so opazili, da stranke to poznajo in tudi zelo cenijo. «*

Podobno ugotavlja tudi direktorica zobozdravstvenega centra Alfa Dental (Intervjuvanec E 2013): *»Celovito gledano je nagrada zagotovo pozitivna motivacija delovnemu kolektivu. Zaposleni so sedaj še bolj ponosni na svoje delo in delovno organizacijo.«*

Tudi predstavnica inštituta IRDO (Intervjuvanec A 2013) po pogovoru s številnimi nagrajenci ugotavlja: *»Nekateri so nam potem poročali, kako so zaposleni po prejetju nagrade postali bolj inovativni in lojalni do podjetja ter so tudi v odnosu do strankam in ostalih deležnikov izkazovali ponos, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno.«*

Kot pravijo v Mariborskem vodovodu (Intervjuvanec D 2013) pa nagrada Horus skupaj z ostalimi certifikati, ki so jih prejeli na področju družbene odgovornosti, povečala njihov ugled na trgu delovne sile: *»To se vidi tudi, ko nam pošiljajo prošnje za zaposlitev, kjer velikokrat izpostavljajo, da bi si želeli delati v tako odgovornem in zaupanja vrednem podjetju.«*

Nadalje pa v podjetju opažajo (Intervjuvanec D 2013) tudi povečan ugled med poslovnimi partnerji in dobavitelji: *»Pa tudi po informacijah sodelavcev, ki delajo z dobavitelji, uživamo velik ugled tudi pri dobaviteljih in poslovnih partnerjih, podjetja rada sodelujejo z nami. Tako da lahko rečem, da nas na vseh področjih jemljejo kot odgovorno podjetje, ki se mu lahko zaupa.«*

Pozitivni učinki nagrade Horus pa se ne kažejo samo med nagrajenimi podjetji, ampak tudi pri vseh tistih podjetjih, ki so s pomočjo vprašalnika izboljšala lastno strategijo na področju družbene odgovornosti. Kot ugotavlja tudi novinarka časopisa Dnevnik (Intervjuvanec I 2013), pa nagrada s širjenjem primerov dobre prakse pozitivno vpliva tudi na širše poslovno okolje in celotno družbo. Ključni uspeh nagrade Horus se torej ne kaže v številu nagrajenih podjetij, ampak predvsem v širjenju zavedanja pomena družbene odgovornosti, kar lepo povzema predstavnica inštituta IRDO (Intervjuvanec A 2013): *»Nagrade Horus ne podeljujemo zato, da bi jih podelili ne vem koliko, ampak zato, da se podjetja res začnejo zavedati, kaj pomeni družbena odgovornost, kakšno širino ima in da je ključnega pomena uravnoteženo delovanje.«*

5.4.2 ČLANSTVO INŠTITUTA IRDO

Leta 2008 je inštitut IRDO ustanovil Svet članov, kamor se lahko včlanijo tako podjetja in organizacije, t. i. kolektivni člani, kot posamezniki. Vse do danes šteje inštitut IRDO že več kot sto članov, med katerimi je več kot petdeset kolektivnih članov, kar pomeni, da se veliko podjetij seznanja z družbeno odgovornostjo in svoje znanje pogloblja ravno preko članstva v inštitutu ter prek aktivnosti, ki jih inštitut organizira za svoje člane.

Inštitut IRDO člane aktivno vključuje v oblikovanje programa in razvoj inštituta ter jih spodbuja k sodelovanju na različnih tematskih razpravah, konferencah in seminarjih, ki jih organizira tekom leta. Poleg tega ponuja svojim članom številna brezplačna izobraževanja, preko novičnika in drugih elektronskih publikacij jih redno obvešča o novostih na področju družbene odgovornosti, nudi jim posebne popuste pri koriščenju izdelkov in storitev inštituta – izobraževanj, raziskav, publikacij itd. (Hrast in drugi 2012).

Po pogovoru s prejemniki nagrade Horus in člani inštituta IRDO se je izkazalo, da članstvo v inštitutu IRDO zelo pozitivno vpliva na razvoj družbene odgovornosti podjetij. Veliko podjetij je tako izpopolnilo svoje delovanje na področju družbene odgovornosti in uvedlo nekatere nove aktivnosti. Mariborski vodovod se je preko članstva v inštitutu IRDO seznanil z nagrado Horus in s pomočjo nagrade še bolj vpel družbeno odgovornost v svoje delovanje, direktor podjetja, Danilo Brunač, pa se je kot predavatelj udeležil konference Družbena odgovornost in izziv časa ter tako z ostalimi podjetji in širšo javnostjo delil primere dobre prakse (Intervjuvanec D 2013). Podobno se je zgodilo tudi v primeru UniCredit Banke Slovenije, kjer se je Intervjuvanec H v okviru članstva v inštitutu IRDO seznanil z nagrado Horus in dal v podjetju pobudo za prijavo. Podjetje je postalo dvakratni prejemnik nagrade Horus, po besedah intervjuvanca (Intervjuvanec H 2013) pa so s pomočjo le-te uvedli tudi številne nove aktivnosti na tem področju in se še bolj usmerili v družbeno odgovorno delovanje. Zobozdravstveni center Alfa Dental je nagrada Horus in članstvo v inštitutu IRDO spodbudilo, da so svoj projekt izobraževanja na področju ustne higijene nadgradili in ga predstavili tudi širši javnosti – na različnih konferencah in na Festivalu Lent v sklopu Art Campa (Intervjuvanec E 2013).

Člani inštituta pa svojega znanja ne širijo samo v poslovnem okolju, ampak v vseh aspektih svojega življenja, kar lepo povzema članica inštituta IRDO (Intervjuvanec C 2013), ki v inštitutu IRDO aktivno deluje že od leta 2006:»*Vsebina pomena družbene odgovornosti se me je začela dotikati pravzaprav na vseh področjih mojega življenja./.../Dojemanje pomena družbene odgovornosti je postajalo zame vedno večje in danes z veseljem širim to znanje v poslovnem okolju.*«

5.5 DELOVANJE INŠTITUTA NA RAVNI STROKE

Velik del delovanja inštituta IRDO temelji na razvojni in raziskovalni dejavnosti na področju družbene odgovornosti. To počne prek izvajanja obsežnih raziskovalnih projektov, z nenehnim sodelovanjem in povezovanjem z različnimi slovenskimi in mednarodnimi organizacijami, aktivnim udejstvovanjem na slovenskih in mednarodnih konferencah ter s pripravo znanstvenih člankov in drugih strokovnih publikacij. S svojim razvojnim in raziskovalnim delom si inštitut IRDO prizadeva razviti področje družbene odgovornosti v Sloveniji, pomagati pri njejovi implementaciji, povezati teorijo s prakso ter razviti priznано jedro raziskovalcev in strokovnjakov s področja družbene odgovornosti, ki s svojim delovanjem in znanjem pomagajo pri nadaljnjem razvoju. Znotraj inštituta deluje tudi Znanstveno raziskovalni center, ki skrbi za izvajanje razvojno-raziskovalne in znanstvene dejavnosti inštituta (Inštitut IRDO 2013b).

5.5.1 MEDNARODNA KONFERENCA DRUŽBENA ODGOVORNOST IN IZZIVI ČASA

Med pomembnejše projekte na znanstveno-raziskovalnem področju spada mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, ki jo inštitut IRDO organizira že od leta 2006, kjer priznani domači in tuji znanstveniki, strokovnjaki, podjetniki, raziskovalci in mnogi drugi v svojih prispevkih obravnavajo različne vidike družbene odgovornosti. Konferenca je nastala na pobudo inštituta IRDO kot odgovor na pomanjkanje kontinuiranega spremljanja razvoja družbene odgovornosti v Sloveniji in kot način povezovanja strokovne in znanstvene javnosti na tem področju (Inštitut IRDO 2013b). Na konferenci inštitut skupaj s partnerji vsako leto naredi kratek pregled stanja in razvoja družbene odgovornosti, hkrati pa izpostavi temo, ki je v danem času najbolj aktualna (Inštitut IRDO 2013b). Avtorji v svojih prispevkih obravnavajo različne vidike izpostavljene teme, na podlagi katerih se ob koncu konference pripravi sklepe konference s ključnimi ugotovitvami in priporočili za nadaljnje delovanje. Sklepi konference služijo kot priporočilo odločevalcem, strokovni in širši javnosti. Ob koncu konference se vsako leto pripravi tudi zbornik prispevkov, ki je s kratkimi povzetki brezplačno dostopen na spletni strani inštituta IRDO.

Mednarodna konferenca pomembno prispeva k razvoju področja družbene odgovornosti v Sloveniji, saj skuša znanstvene teorije povezati s stroko in ponuditi konkretne rešitve za implementacijo družbene odgovornosti v praksi, to pa počne celovito in interdisciplinarno, z vključevanjem predstavnikov z različnih področij in strok.

Inštitut IRDO je do danes izpeljal osem konferenc, te so po kronološkem vrstnem redu sledeče: Družbena odgovornost na splošno (2006), Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih (2007), Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu (2008), Delo – most za sodelovanje: odnosi do zaposlenih in različnih starostnih generacij (2009), Narava in človek (2010), Mladi v presečišču svetovnih sprememb (2011), Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti – kot pot iz socio-kulturne krize (2012), Izobraževanje in komuniciranje za več družbene odgovornosti (2013) (Inštitut IRDO 2013b).

Ključni namen prve mednarodne konference leta 2006 je bil slovenski strokovni javnosti, podjetjem, medijem in splošni javnosti predstaviti družbeno odgovornosti z različnih vidikov – vladnega, etičnega, podjetniškega, medijskega, izobraževalnega in raziskovalnega. Skupno je na konferenci predavalo 12 slovenskih in en tuj predavatelj. Konference se je v prvem letu udeležilo okrog 70 strokovnjakov, predstavnikov podjetij in nevladnih organizacij, medijev, študentov in ostale zainteresirane javnosti (Nian, 2006). Konferenco je organiziral inštitut IRDO v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije – Območna zbornica Maribor, Slovenskim društvom za odnose z javnostmi in Združenjem Manager Slovenije (Hrast in Mulej 2006).

Poleg pregleda stanja in razvoja področja družbene odgovornosti v Sloveniji je bil glavni namen konference leta 2007, predstaviti vlogo menedžerjev pri širjenju koncepta družbene odgovornosti in prikazati primere dobre prakse menedžerjev v profitnem in neprofitnem sektorju. Konferenca se je tako po trajanju kot po številu sodelujočih strokovnjakov razširila, ravno tako pa je zaobjela širše mednarodno sodelovanje. V dveh dneh se je na konferenci odvilo 26 predavanj 25 slovenskih in 9 tujih predavateljev iz Italije, Avstrije, Nemčije, Velike Britanije, Švedske in Bolivije.

Predavatelji so prihajali iz podjetij, raziskovalnih inštitutov, vladnih in nevladnih organizacij. Inštitut IRDO je konferenco organiziral v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije – Območna zbornica Maribor, Slovenskim društvom za odnose z javnostmi in Združenjem Manager Slovenije, kot glavna sofinancerja pa sta nastopila Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve ter Mestna občina Maribor (Hrast in Mulej 2007).

Leta 2008 so predavatelji na konferenci obravnavali pozitivne učinke družbene odgovornosti na različne udeležence na trgu. Poseben poudarek je bil dan na pregled dotedanjih aktivnosti na področju družbene odgovornosti v Sloveniji in predstavitvi primerov dobre prakse pri nas in v tujini. Konferenca je tudi tokrat trajala dva dni, skupno se je odvijalo 30 predavanj 39 predavateljev iz Slovenije, Avstrije, Nemčije Francije in Malezije. Organizatorjem sta se v tem letu pridružila še Združenje delodajalcev Slovenije in Slovenska fundacija za poslovno odličnost (Hrast in Mulej 2008).

Osrednja tema konference leta 2009 je bila odnos do zaposlenih in različnih starostnih generacij. Pri tem so priznani slovenski in mednarodni strokovnjaki spregovorili o družbeno odgovornemu ravnanju z zaposlenimi, predstavili primere dobre prakse ter spregovorili o medgeneracijskem sodelovanju z vidika družbene odgovornosti. Konferenca se je dotaknila tudi nekaterih drugih tem, povezanih z družbeno odgovornostjo, kot so vloga vlade pri spodbujanju razvoja družbene odgovornosti, pomena razvoja osebne odgovornosti in pomenu inoviranja v poslovnem okolju. Skupno se je na konferenci odvijalo 49 predavanj 42 strokovnjakov, 34 iz Slovenije in 8 iz Avstrije, Poljske, Turčije, Malezije in ZDA. Inštitutu IRDO so se poleg obstoječih v tem letu pridružili še številni novi soorganizatorji, med drugim: Evropska akademija znanosti in umetnosti, Mednarodno združenje za sistemsko raziskovanje, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstvo za gospodarstvo, Univerzitetni klinični center Ljubljana, Združenje delodajalcev Slovenije, Slovensko združenje ZN za trajnostni razvoj, časopis Dnevnik in revija Kapital. Obstoječim sofinancerjem so se pridružili še Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS (ARRS) in Ministrstvo za gospodarstvo. V okviru konference je na prvi dan potekala tudi slavnostna podelitev nagrade Horus, ki je bila v tem letu podeljena prvič (Hrast in Mulej 2009a).

Pod naslovom Narava in človek se je osrednja tema konference leta 2010 vrtela okrog pomena ohranjanja narave, sonaravnega razvoja in pomena delovanja podjetij na tem področju. V tem letu so posebno pozornost namenili tudi študentom na podiplomskem študiju, ki so na konferenci predstavili ključne ugotovitve svojih raziskovalnih del. Ob koncu konference so predstavili še ključne projekte, dogodke in objave na temo družbene odgovornosti v minulem letu. Skupna zaključna misel sodelujoč je bila: *»da je v teh kriznih časih treba uravnotežiti vrednote in delovati v skladu s tem, da je bolje biti kot imeti«* (IRDO 2010). Tega leta je bil opazen porast predavanj in sodelujočih predavateljev. Skupaj se je tako odvijalo kar 65 predavanj 92 predavateljev iz Slovenije, Kanade, Irana, Francije, Nemčije, Avstrije, Poljske, Švice, Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine. Leta 2010 je pri organizaciji konference nastopilo kar 16 slovenskih in mednarodnih organizacij, med drugim tudi Ministrstvo za okolje in prostor, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS (Hrast in Mulej 2010a).

Šesta konferenca z naslovom Mladi v presečišču svetovnih sprememb se je osredotočala namlade, na njihov življenjski stil in socializacijske procese, predvsem pa na naslavljanje perečih vprašanj, ki zadevajo življenja mladih. Konferenca je v tem letu zabeležila številne novosti – konferenčne dejavnosti so potekale tri dni, poleg plenarnih zasedanj, okroglih miz in različnih predavanj pa je bilo organiziranih še veliko družabnih ob- in medkonferenčnih srečanj. Na konferenci je sodelovalo več kot 90 strokovnjakov iz 11 različnih držav, med drugim Slovenije, ZDA, Belgije, Poljske, Avstrije, Nemčije, Poljske, Francije itd. Konferenca je v tem letu dobila nekoliko večjo podporo tudi s strani države. Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad Republike Slovenije za mladino, Urad Vlade RS za Slovence v zamejstvu in po svetu, Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS so nastopili kot sofinancerji konference, podprli pa so tudi izdajo zbornika (Hrast in drugi 2011). Kot so organizatorji sporočili v sporočilu za javnost, je konferenca to leto presegla pričakovanja, saj se je število predavateljev in udeležencev v primerjavi z letom prej povečalo kar za eno tretjino, precej večja pa je bila tudi medijska odmevnost konference. Konference sta se v tem letu prvič udeležila tudi ministra (IRDO 2011b).

Sedma konferenca z naslovom Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti – kot pot iz socio-kulturne krize se je dotaknila ključne povezave med kulturo,

vrednotami in družbeno odgovornim delovanjem ter z vprašanji razvoja etike soodvisnosti in vzpostavitve pozitivne družbene klime kot načina reševanje družbene in socialne krize. Na konferenci se je zvrstilo 52 predavanj 68 avtorjev iz 18 držav, med drugim Slovenije, Rusije, Poljske, Avstrije, Nemčije, ZDA, Turčije itd. Konferenčne dejavnosti so se tudi tokrat zvrstile v treh dneh in poleg plenarnih predavanj vključevale še veliko obkonferenčnih dejavnosti. Inštitut IRDO je konferenco organiziral skupaj z Javnim zavodom Maribor 2012 – Evropska prestolnica kulture in Mestno občino Maribor, ki sta bila tudi glavna sofinancerja konference, ter številnimi drugimi slovenskimi in mednarodnimi organizacijami (Hrast in ostali 2012). Po besedah organizatorjev (Inštitut IRDO 2012) se je konference udeležilo okrog 160 udeležencev.

Leta 2013 je potekala osma konferenca z naslovom Izobraževanje in komuniciranje za več družbene odgovornosti. Avtorji so v svojih delih predstavili primere trajnostnih in družbeno odgovornih izobraževalnih inštitucij, spregovorili o izobraževalnih modelih in programih, ki so družbeno odgovornost že uspešno vpeli v svoje delovanje, ter opozorili na pereča vprašanja, ki jih je na tem področju še treba nasloviti. Predavatelji so se dotaknili tudi pomena komuniciranja družbene odgovornosti in izpostavili pomembne vidike tega področja. Kot so zapisali v sporočilu za javnost (Inštitut IRDO 2013c), je osnovno sporočilo konference, da: *»...moramo več izobraževati o družbeni odgovornosti in jo pravilno komunicirati ter pri poslovnem odločanju vključiti veliko intuicije, vsekakor pa uvajati družbeno odgovorne in trajnostne vsebine v osnovno, srednje in visokošolske učne programe.«* Na konferenci je s 70 avtorskimi prispevki sodelovalo več kot 90 avtorjev iz 14 držav – Slovenija, Avstrija, Francija, ZDA, Makedonija, Bolgarija, Poljska, Nemčija, Črna gora, Turčija, Španija, Nizozemska, Velika Britanija, Belgija. Kot glavni soorganizator konference je v tem letu nastopila Univerza v Mariboru skupaj s številnimi drugimi partnerji, sofinancer pa je bil v tem letu Slovenska nacionalna komisija za UNESCO (Inštitut IRDO 2013c).

Kot je razvidno iz kratkega pregleda, se je v osmih letih konferenca razvila v priznano in uveljavljeno mednarodno konferenco, ki vsako leto privabi veliko številno slovenskih in tujih strokovnjakov, znanstvenikov, raziskovalcev, podjetnikov, praktikov z različnih področij kot tudi študentov in zainteresirane

javnosti. Iz začetne enodnevne konference z 12 predavanji se je konferenca razvila v tridnevno konferenčno dogajanje, v sklopu katerega se vsako leto odvije več kot 80 predavanj. Izjemno pozitivno je tudi dejstvo, da se je zanimanje za konferenco povečalo tudi v vladnih krogih. Konferenco so od leta 2006 podprli vsi dosednji predsedniki države, v zadnjih letih pa so kot soorganizatorji in sofinancerji nastopila tudi različna ministrstva in druge vladne inštitucije, leta 2011 pa so se konference prvič udeležili tudi nekateri ministri.

Poleg konference igra izjemno pomembno vlogo tudi zbornik s prispevki predavateljev in dokument s ključnimi sklepi konference, ki povzemajo ključne ugotovitve in priporočila za nadaljnji razvoj dotičnega področja, ki ga konferenca v tistem letu obravnava. Slednji opozarja odločevalce, strokovno in širšo javnost na trenutno stanje družbene odgovornosti v Sloveniji ter predlaga konkretne rešitve za nadaljnji razvoj področja. Letos so organizatorji ob zaključku konference izdali tudi zbornik z vsemi dosedanjimi prispevki konferenc z več kot 350 avtorskimi prispevki, ki nudi pregled vseh dosedanjih tem in ključnih ugotovitev (Inštitut IRDO 2013c).

5.5.1 OSTALI RAZISKOVALNI PROJEKTI IN STROKOVNE PUBLIKACIJE

Poleg vsakoletne mednarodne konference inštitut IRDO izvaja in sodeluje tudi pri različnih raziskovalnih projektih. Eden izmed pomembnejših projektov je Chance4Change: Razvoj, izvedba in vrednotenje programov za izboljšanje subjektivnega dobrega počutja, ki je sofinanciran v okviru programa Čezmejno sodelovanje Slovenija – Avstrija 2007–2013. Glavni namen projekta je preučevati in razviti nova orodja, tehnike in metode preprečevanja stresa v organizacijah ter preučevati kakovost življenja v urbanih okoljih. To počne prek raziskovanja dobrega počutja zaposlenih, razvijanja inovativnih programov in aktivnosti za prebivalstvo ter prek osveščanja javnosti o temah, kot so psihična obremenitev, stres, sindrom izgorevanja itd. Inštitut IRDO je kot partner projekta organiziral dve mednarodni konferenci Chance4Change. Prvo septembra 2012 z naslovom Preprečevanje in premagovanje stresa pri posameznikih ter kakovost življenja (dobro počutje) v urbanih okoljih, drugo pa junija 2013 z naslovom V iskanju srečnosti. Skupaj se je predstavilo okrog 70 znanstvenikov in strokovnjakov iz Avstrije, Slovenije, Finske in Indonezije, konferenc pa se je udeležilo več kot 200 ljudi (Hrast in Potočnik 2012).

Inštitut IRDO je skupaj z Ekonomsko-poslovno fakulteto Univerze v Mariboru po naročilu Javne agencije za raziskovalno dejavnost republike Slovenije izvedel tudi obsežno raziskavo z naslovom Dovolj celovit model merjenja dobrega počutja zaposlenih v tranzicijskih organizacijah s primerjavo inovativnih in manj inovativnih, ki je zaobjela okrog 2400 pravnih oseb. Cilj raziskave je bil razviti celovit model merjenja dobrega počutja zaposlenih v tranzicijskih organizacijah, ki bi meril tako telesno, čustveno in psihološko počutje zaposlenih kot tudi družbeno odgovornost in inovativnost organizacij ter uspešnost upravljanja človeških virov in povezanost med uspešnostjo organizacij in dobrim počutjem zaposlenih (Sukič 2011).

Med večje projekte spada tudi triletni projektu MDNFI: razvoj modelov neformalnega in formalnega izobraževanja za mladinskega delavca za vključevanje v programe organizacij, ki se je zaključil konec avgusta 2012. Glavni namen projekta je bil izdelati različne programe za usposabljanje mladinskih delavcev v Sloveniji. Inštitut IRDO je v okviru programa skupaj s 15 partnerji razvil model za usposabljanje mladinskih voditeljev v mladinskih organizacijah, specialistični študijski program, dva magistrska študijska programa za poklicni profil mladinsko delo, program za vključevanje v izbirne vsebine znotraj gimnazijskih programov s priročnikom, učne priprave za obvezne izbirne vsebine ter številne strokovne podlage s področij splošnega razumevanja mladih, mladosti in mladinskega dela ter izobraževanja za mladinsko delo (Cepin 2012).

Od leta 2009 inštitut IRDO skupaj z Slovensko zvezo za tobačno kontrolo in javno zdravje in Društvom za zdravje srca sodeluje kot konzorcijski partner pri projektu NVO varuje vaše zdravje. Glavni namen projekta je okrepiti nevladni sektor na področju zdravja in ga trdneje povezati z drugimi sferami v družbi, jim skozi aktivno delovanje zagotoviti večji vpliv na oblikovanje zdravstvenih politik ter jim omogočiti stabilnejše delovanje in s tem posledično boljše javno zdravje v Sloveniji. V okviru projekta sta nastala tudi dva spletna zbirnika, ki pomagata pri identifikaciji ponudb NVO in potreb delodajalcev. V sklopu projekta so potekali tudi različni seminarji, delavnice in predstavitve NVO (Lovše in ostali 2012).

Inštitut IRDO pomembno prispeva k sooblikovanju in ustvarjanju področja družbene odgovornosti tudi s pripravo in izdajo strokovne literature, zbornikov in člankov. Od leta 2006 vsako leto izda zbornik mednarodne konference Družbena odgovornost in izzivi časa s prispevki slovenskih in tujih avtorjev, ki predstavljajo pomembno strokovno literaturo za odločevalce, podjetnike, študente in vse, ki se zanimajo za področje družbene odgovornosti. Skupaj s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi od leta 2009 vsako leto izda tudi zbornik finalistov slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus kot primere dobre prakse delovanja podjetij, zavodov in posameznikov na tem področju. Od leta 2008 inštitut redno izdaja tudi IRDO novice, preko katerih člani obvešča o novostih s področja družbene odgovornosti, projektih inštituta IRDO in drugih sorodnih organizacij ter aktualnih razpisih. Dvakrat na leto izdaja tudi mednarodno znanstveno-strokovno revijo o družbeni odgovornosti IRDO MOZAIK, ki si prizadeva spodbujati raziskovanje tega področja ter povezuje strokovnjake in znanstvenike z različnih področij (Hrast in Mulej 2009a). Inštitut IRDO je od začetka delovanja izdal tudi nekaj elektronskih knjig, ki obravnavajo različne vidike družbene odgovornosti, med drugim e-knjigi Eseji o družbeni odgovornosti in Trajnostne strategije v potovanju in turizmu. Skupaj z Univerzo ANSTED, katedro okoljskih znanosti, je inštitut leta 2008 izdal tudi elektronsko knjigo o trajnostnem razvoju *Sustainable Future, Requisite Holism, and Social Responsibility: Against the current Abuse of Free Society* in knjigo o varovanju narave *The Climate Change System – Introduction*. Leta 2010 pa je v sodelovanju s Fundacijo za poslovno odličnost po licenci EFQM izdal slovensko licenčno izdajo priročnika *Excellence One Toolbook for Corporate Social Responsibility*.

Poleg tega strokovnjaki in raziskovalci inštituta IRDO redno objavljajo svoja znanstvena dela in raziskave tudi v številnih uglednih strokovnih publikacijah ter sodelujejo kot predavatelji na številnih mednarodnih in slovenskih konferencah. Inštitut IRDO tako pomembno pripeva k razvoju in gradnji stroke tako doma kot v tujini, pri tem pa se v svojem delovanju nenehno povezuje z različnimi združenji, nevladnimi organizacijami, inštituti, univerzami, vladnimi predstavniki, skratka z vsemi, ki kažejo interes in zanimanje za razvoj področja družbene odgovornosti.

5.6 DELOVANJE INŠTITUTA NA RAVNI MEDIJEV

Inštitut IRDO s svojim delom pomembno vpliva tudi na delo medijev in njihovo poročanje o družbeni odgovornosti. To počne preko treh ključnih aktivnosti: obveščanja, aktivnega vključevanja medijev v dejavnosti inštituta in spodbujanja nadaljnega delovanja na področju družbene odgovornosti.

Inštitut redno obvešča medije o svojih dejavnostih. To počne preko dogodkov, sporočil za javnost, spletnega mesta inštituta IRDO in Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus ter preko mesečnih novic. Predvsem slednje so bogat vir informacij za medije, ki potrebujejo hitre in zgoščene informacije, ko iščejo teme za svoje zgodbe. Mesečne novice pa ne vključujejo samo novic, ki so vezane na dejavnosti inštituta IRDO, ampak zaobjemajo vse organizacije, ki se ukvarjajo s tem področjem, s čimer pozitivno vplivajo na širjenje poročanja o družbeni odgovornosti. Kot pravi tudi novinarka časopisa Dnevnik (Intervjuvanec I 2013):

»Novičnik je super, ker je na enem mestu zbranih veliko informacij z istim ciljem. Pri izboru novic niso vpeti samo v svojo tesno mrežo, ampak so mrežo razširili in uspeli zaobjeti zelo širok spekter ustanov. Resnično ti da uvid v širino, koliko organizacij se ukvarja z odličnimi praksami in kaj vse se dogaja. Prekaša vse ostale kanale, ta je daleč najboljši. Prej sem dobivala samo tekoče e-novice, ki pa so bile drugače zasnovane, zdaj so pa zasnovne kot flash news, vse kar človek rabi, ko dela, torej hiter vpogled, kar te zanima pa greš bolj v globino. Super koncept in vsebina.«

Poleg izjemno premišljenega vključevanja različnih vsebin in tematik je inštitut IRDO zelo premišljen tudi pri načinu komunikacije. Slednji namreč novinarjev ne obvešča enosmerno, ampak se z njimi pogovarja, jim pomaga pri iskanju kontaktov za zgodbe, skratka zavzema bolj osebni pristop, kar lepo povzema novinarka časopisa Delo (Intervjuvanec J 2013):

»Sama sodelujem z njimi že od vsega začetka. Ko je Anita ustanovila inštitut sta skupaj z Jožico Knez Riedl prišli na Delo predstaviti inštitut. Povedali sta, da imata kar veliko za povedati na to temo pa da se v tujini, sploh velika podjetja, kar resno ukvarjajo s tem in da je to zelo zanimiva stvar. No, od takrat sodelujem z njimi. V bistvu so bili

zame velik vir informacij, napotili so me na prave naslove, mi povedali na koga naj se obrnem, ko sem kaj potrebovala.«

Novinarji Inštitut IRDO dojemajo kot pomemben in relevanten vir informacij o dogajanju na področju družbene odgovornosti, kar gre zagotovo pripisati širokemu naboru projektov, ki jih izvajajo, deloma pa tudi dejstvu, da je bil v Sloveniji prvi, ki se je s področjem družbene odgovornosti pričel aktivno ukvarjati.

»Ampak res je drugače tudi to, da so na začetku bili samo oni, nihče ni niti vedel kaj družbena odgovornost sploh pomeni, vedeli so sami tisti, ki so se s tem ukvarjali, ampak širša javnost tega ni vedela. /.../ Mislim, da lahko štejemo inštitut IRDO kot nekega iniciatorja na področju družbene odgovornosti« (Intervjuvanec J 2013).

Za medije pa so velik vir informacij tudi konference in drugi strokovno izobraževalni dogodki, ki jih inštitut IRDO organizira, kjer se lahko seznanijo s stanjem družbene odgovornosti pri nas in v tujini, spoznajo primere dobre prakse ter se rokujejo z najnovejšimi trendi in smernicami na tem področju. Posebno bogat vir informacij je vsakoletna mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa, ki poleg obravnavanja aktualne teme na področju družbene odgovornosti vsako leto obravnava tudi stanje na področju družbene odgovornosti v Sloveniji, pri tem pa vključuje zelo širok nabor domačih in tujih strokovnjakov, znanstvenikov, raziskovalcev kot tudi inštitutu IRDO sorodnih organizacij, ki predstavljajo svoje delo in aktivnosti. *»Kolikor mi časovno uspe si prizadevam, da grem na njihove dogodke, so absolutno uporabni, teme so vedno aktualne, govorniki so špica, tako da god bless them.« (Intervjuvanec I 2013),*

Kot pravi Anita Hrast (Hrast 2012b), so *»mediji ključni za ustvarjanje pozitivnih zgodb in tudi za kreiranje splošnega javnega mnenja«*, tega se v inštitutu IRDO dobro zavedajo, zato medije aktivno vključujejo v vse svoje dejavnosti. Pri nagradi za družbeno odgovornost Horus v komisijo prvega kroga ocenjevanja vsako leto povabijo predstavnike medijev, kar je formalno zapisano tudi v 4. členu Pravilnika o sestavi in delu komisije za ocenjevanje vlog (SON 2012). V minulih letih so v komisiji sodelovali Srečko Pirtovšek, urednik revije Kapital, Saša Mrak, predstavnica odnosov z javnostmi pri časopisu Dnevnik in dolgoletna vodja projekta Zlata nit, Jana Petkovšek Štakul, novinarka pri časopisu Dnevnik, urednica Zlate niti in rubrike

Gazela, ter Barbara Pavlin, novinarka pri časopisu Delo. Inštitut IRDO vabi predstavnike medijev tudi kot govorce na konference, okrogle mize in ostale strokovno-izobraževalne dogodke. Na konferenci Družbena odgovornost in izzivi časa je tako Jana Petkovšek Štakul leta 2012 in 2013 predstavila medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit, s katerim si časopis Dnevnik prizadeva širiti primere dobre prakse in vplivati na dinamičen razvoj zaposlenih in zaposlovalcev (Zlata nit). Leta 2008 pa je Urban Červek, novinar pri dnevniku Delo, predstavil poročanje medijev do okoljskih vprašanj in njihov vpliv na oblikovanje javnega diskurza (Hrast in Mulej 2008).

Da so dogodki inštituta IRDO zaznani kot relevantni in zanimivi za javnost, kaže tudi dejstvo, da so v preteklih letih številni mediji slednje podprli bodisi kot soorganizatorji, partnerji ali medijski pokrovitelji. Časopis Dnevnik je tako leta 2009 nastopil kot soorganizator in medijski pokrovitelj mednarodne konference Družbena odgovornost in izzivi časa, leta 2009 in 2010 kot podporni partner pri Slovenski nagradi za družbeno odgovornost Horus, leta 2011 pa kot medijski partner. Zelo aktivna podpornica delovanja inštituta IRDO je tudi revija Kapital, ki je leta 2009 nastopila kot soorganizatorica in medijska pokroviteljica konference Družbena odgovornosti in izzivi časa, istega leta je nastopila tudi kot partnerica projekta Horus, leta 2010 kot podporni partner, leta 2011 pa kot medijski partner. Zvest podpornik dogodkov inštituta IRDO je tudi časopis Večer, ki je nastopil kot medijski partner mednarodne konference v letih 2008, 2012 in 2013, v letih 2011 in 2012 pa je nastopil kot medijski pokrovitelj tudi pri nagradi Horus. Leta 2010 je kot podporni partner pri nagradi Horus nastopilo tudi Delo, leto kasneje pa še kot medijski partner. Sicer pa so kot medijski pokrovitelji v posameznih letih nastopile tudi nekatere lokalne televizije in časopisi, radii in portali, kot so TSmedia, med.over.net in Ekomagazin. Iz kratkega pregleda je razvidno, da podpirajo dejavnosti inštituta IRDO predvsem nacionalni časopisi in revije, nekoliko manj pa televizije in radiji.

Inštitut IRDO je v okviru Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus leta 2011 prvič podelil posebna priznanja novinarjem, ki s svojim delom podpirajo razvoj družbene odgovornosti in širijo zavedanje o tem področju. Prvo leto sta priznanje prejeli Barbara Pavlin in Jana Petkovšek Štakul. Obe sta izpostavili

priznanje kot potrditev, da svoje delo dobro opravljata, kot je povedala tudi novinarka časopisa Dnevnik (Intervjuvanec I 2013): *»V redu je, da človek dobi priznanje. Mogoče zato, da dobiš neko potrditev, da je tvoje delo navzven prepoznano. Ne v smislu, da sam potrebuješ podporo, ampak potrebuje podporo vsebina tvojega dela. Torej, kot potrditev da greš v pravo smer in da delaš prave stvari.«*

Kot je razvidno iz zgornjega odlomka intervjuja, s podeljevanjem priznanja inštitut ne podpira zgolj dosedanjega dela novinarjev, ampak jih s tem spodbuja tudi k nadaljnjemu udejstvovanju na tem področju, hkrati pa širi primere dobre prakse. *»Zdi se mi v redu, da je IRDO vključil medije, mediji so aktiven ustvarjalec družbenega dogajanja in če ne ravnajo družbeno odgovorno, potem vemo, kakšne zglede in potrditve družba dobiva«* (Intervjuvanec I 2013).

Kot ugotavlja tudi novinarka časopisa Delo se je poročanje medijev na področju družbene odgovornosti tudi sicer v zadnjih letih spremenilo (Intervjuvanec J 2013):

»Poročanja je več že zaradi tega, ker se veliko več stvari dogaja na tem področju. Veliko več je skupin, organizacij, združenj, dogodkov, podjetij, ki so z družbeno odgovornostjo začela ali pa so ugotovila, da to že počnejo, pa bi bilo dobro, da bi o tem poročali. Po drugi strani pa je tudi kriza prispevala k temu, da ljudje ne marajo več brati samo o negativnih stvareh, ampak radi berejo tudi pozitivne zgodbe in tudi uredniki kakšno tako zgodbo objavijo, mogoče ne ravno na prvi strani – ali pa tudi včasih.«

Povečano zanimanje in razumevanje za družbeno odgovornost se kaže tudi v dejstvu, da mediji v zadnjih letih temu področju posvečajo tudi posebne edicije, priloge in rubrike na spletu. Delo ima tako na primer od leta 2009 posebno prilogo namenjeno družbeni odgovornosti Delo FT, FT tema: Družbena odgovornost (Intervjuvanec J 2013). Nekateri mediji pa pripravljajo tudi raziskave in podeljujejo priznanja za družbeno odgovorno delovanje. Finance že vrsto let izdajajo seznam in prilogo Top družbeno odgovorni, časopis Dnevnik pa ravno tako vrsto let prireja medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit, kjer nagrajuje najboljše zaposlovalce v Sloveniji.

Zanimanje in angažma s strani medijev je torej v zadnjih letih večji, kar je pa izjemno pomembno je tudi premik v načinu poročanja, ki se bolj osredotoča na pozitivne

zgodbe, na primere dobre prakse, kar ugotavlja tudi novinarka časopisa Dnevnik (Intervjuvanec I 2013):

»Mediji definitivno poročamo več o dobrih zgodbah, več skušamo kazati na lastno odgovornost, ki pa je prvi korak do družbene odgovornosti, do lokalnega, širšega družbenega okolja. Kako to počnemo? Več poročamo o pozitivnih praksah, več se posvečamo mladim, skozi prizmo spodbujanja njihove osebne odgovornosti za lasten razvoj in karierno pot, kar je ključno pri človeku, da zgradi svojo osebnost in posledično zgradiš svojo strokovnost. Tu mediji delamo zadnji dve leti bolj konsistentno in bolj opazno. Delamo pa vsi mediji več na tem, tako elektronski kot klasični.«

Porast v poročanju zaznava tudi inštitut IRDO, ki v sodelovanju s podjetjem Press Clipping že od leta 2006 spremlja objave v medijih s ključno besedno zvezo »družbena odgovornost«. Število objav se je tako povečalo s 6 leta 2006 na kar 969 leta 2011 (Hrast in ostali 2012). Kot ugotavlja Anita Hrast (Hrast 2012b) v prispevku, ki ga je predstavila na 24. Forumu odličnosti in mojstrstva na Otočcu: *»Pred leti, ko je IRDO v okviru projekta podprtega s strani EU, v katerem je sodeloval kot strokovni podizvajalec začel osveščati javnost o tem konceptu, je bilo v medije težko prodreti z informacijo o družbeni odgovornosti. Sedaj pa že več let zasledimo več objav besedne zveze družbena odgovornost...«*

Velik del zaslug za povečanje poročanja o družbeni odgovornosti pa nosi tudi inštitut IRDO, kar je razvidno tudi iz krajšega poročila spremljanja objav s ključno besedo »inštitut IRDO« in »Anita Hrast« od leta 2006 do leta 2008 (Hrast in Novak 2008). Iz poročila je razvidno, da so v prvem obdobju spremljanja novic, od začetka junija 2006 do konca maja 2007, zasledili 11 objav na temo družbene odgovornosti, pri čemer je kar 9 objav vsebovalo ključno besedo »inštitut IRDO«, 3 objave »družbena odgovornost«, 1 pa »Anita Hrast«. V drugem časovnem obdobju, od začetka junija 2007 do konca maja 2008, je bil zaznan že izrazit porast objav na temo družbene odgovornosti, ravno tako pa tudi porast besede »družbena odgovornost«, ki se je v tem obdobju pojavila v 125 objavah, ključna beseda »inštitut IRDO« v 17 objavah, Anita Hrast pa v 7 objavah (Hrast in Novak, 2008). Seveda bi bilo za bolj realno sliko treba analizirati še ostala obdobja, vse do danes, vendar žal ti podatki niso dostopni. Glede na splošen porast objav o družbeni odgovornosti v zadnjih letih, pa tudi vse

večjo prepoznavnost in aktivnost inštituta IRDO lahko sklepamo, da se danes slednji več pojavlja v medijih kot pred leti. Zaradi porasta števila organizacij, podjetij in posameznikov, ki se s področjem družbene odgovornosti ukvarjajo, pa lahko sklepamo, da se v medijih več pojavljajo tudi ostale organizacije in iniciative, ki se ukvarjajo s tem področjem.

Kot ugotavljajo Hrast in ostali (2012), se kljub porastu števila objav, vsebina poročil o družbeni odgovornosti še vedno dotika predvsem poročanja o dobrodelnih dejanjih, kar je sicer pomemben del družbene odgovornosti, ampak predstavlja zgolj del celotnega spektra, ki ga področje družbene odgovornosti pokriva. V odnosu do poročanja medijev zaseda inštitut IRDO pomembno vlogo pri širjenju celovitega razumevanja družbene odgovornosti. *»Sicer pa skušam objavljati čim več stvari, ki jih IRDO pripravlja, tako da naša javnost pozna preko časopisa in naših drugih informacijskih kanalov njihovo dejavnost.«* (Intervjuvanec I 2013).

Kot je razvidno tudi iz začetnih rezultatov v poročanju medijev o družbeni odgovornosti, pa je odigral inštitut IRDO pomembno vlogo tudi pri tem, da je opozoril medije na koncept družbene odgovornosti in temo postavil v njihovo agendo poročanja. Kot pravi tudi novinarka Dela: *»Z mojega vidika so veliko pripomogli k spremembi poročanja o družbeni odgovornosti«* (Intervjuvanec J 2013).

5.7 DELOVANJE INŠTITUTA NA RAVNI DRŽAVE

Velik vpliv pri širjenju in razvoju družbene odgovornosti ima seveda tudi država, česar se v inštitutu IRDO dobro zavedajo. Inštitut si že od samega začetka delovanja prizadeva ozaveščati vlado in njene predstavnike o pomenu družbene odgovornosti, jim pomagati pri strateškem načrtovanju dejavnosti na tem področju in njegovi implementacij ter jih aktivno vključevati v svoje delovanje. Kot ugotavlja Anita Hrast (Hrast 2012b), pa izkušnje inštituta IRDO kažejo, da je kljub vedno večjemu razumevanju za družbeno odgovornost s strani podjetij, strokovne javnosti in nevladnih organizacij koncept *»vse premalo vpet v delo in programe javne uprave. Zdi se, da je vrh države najtrši oreh za razumevanje pomena družbene odgovornosti in uveljavljanja le-te v praksi.«*

Prvi poskusi spodbujanja interesa države za področje družbene odgovornosti segajo v leto 2004, ko je Anita Hrast ob raziskovanju področja družbene odgovornosti in ugotovitvi, da je to področje v Sloveniji še precej nerazvito, predstavnikom Ministrstva za gospodarstvo in Mestne občine Maribor predlagala, da bi ustanovili nacionalno agencijo ali inštitut za razvoj družbene odgovornosti (Hrast 2012b). Predsednica inštituta je ugotovila, da v Sloveniji na državni ravni ni institucije, ki bi se s tem področjem aktivno ukvarjala ali to področje načrtno razvijala, zato je vladnim predstavnikom predstavila svojo idejo o inštitutu z njegovimi ključnimi nalogami in funkcijami (Intervjuvanec A 2013). Predlog je bil zaradi pomanjkanja sredstev v proračunu zavržen (Hrast 2012b).

Leto po ustanovitvi inštituta, leta 2005, je zaradi potrebe po dopolnitvi Evropskega poročila o nacionalnih politikah na področju družbene odgovornosti, vlada ustanovila Nacionalno medresorsko delovno skupino za razvoj družbene odgovornosti, ki naj bi pripravila poročilo o dotedanjih aktivnostih na tem področju in strategijo za nadaljnji razvoj (Vlada RS 2005). Kljub temu se delovanje na državni ravni na področju družbene odgovornosti v naslednjih nekaj letih ni premaknilo, zato je inštitut IRDO leta 2008 pripravil idejno zasnovo za vzpostavitev Nacionalne strategije za razvoj družbene odgovornosti (Hrast 2010).

»Že leta 2008 sva s profesorjem Mulejem dala neke osnovne ideje, potem pa smo skupaj s partnerskimi organizacijami to še naprej razvijali v obsežnejši dokument, ampak

nismo še prišli do končne verzije. Dogovorili smo se za način komuniciranja, sestavo partnerstva, razdelili smo si področja in zdaj bi morali po področjih graditi» (Intervjuvanec A 2013).

Inštitut IRDO je tako v naslednjih letih svojo začetno idejo še naprej razvijal in leta 2010 tudi javno objavil Pobudo za Nacionalno strategijo razvoja družbene odgovornosti. V dokumentu Inštitut IRDO jasno predlaga aktivnejše delovanje Nacionalne medresorske delovne skupine za razvoj družbene odgovornosti ali ustanovitev posebne vladne agencije, ki bi skrbela za to področje. Primarni cilj skupine naj bi bil priprava Nacionalne strategije razvoja družbene odgovornosti in usklajevanja implementacije strategije med vsemi ključnimi deležniki (Hrast 2010). Kot ključne cilje strategije inštitut IRDO predlaga (prav tam): ustanovitev interdisciplinarnega jedra raziskovalcev, ki bi na podlagi preučitve stanja v Sloveniji in primerov dobre prakse pripravili konkretne predloge za razvoj področja v Sloveniji; pripravo pravne podloge za pripravo predlogov za spremembo zakonodaje, kjer je to potrebno in pripravo strokovne podlage za dopolnitev programov po ministrstvih; vzpostavitev dialoga z vsemi ključnimi deležniki (strokovnimi združenji, državnimi organi, inštitucijami, nevladnimi organizacijami, podjetji, itd.) z namenom osveščanja družbene odgovornosti; vključitev vsebine družbene odgovornosti v vse stopnje izobraževalnih programov; vzpostavitev nacionalnega programa komuniciranja družbene odgovornosti in portala za dvosmerno komunikacijo z javnostjo na temo družbeno odgovornega delovanja; zbiranje primerov dobre prakse in spodbujanja inovativnosti podjetij; spodbujanje deležnikov pri udejstvovanju na tem področju ter redno spremljanje in poročanje o stanju družbene odgovornosti pri nas in po svetu. Da bi takšna skupina ali agencija lahko resnično delovala v javno dobro, inštitut IRDO poudarja tudi pomen enakovrednega zastopanja interesov štirih ključnih skupin pri snovanju nacionalne strategije družbene odgovornosti – vlade, gospodarstva, civilne družbe in medijev (Hrast 2012b). Nadalje pa poudarja tudi pomen upoštevanja smernic Evropske unije ob hkratnem upoštevanju lokalnih in nacionalnih potreb.

Inštitut IRDO je leto po pobudi, novembra 2011, skušal interes za oblikovanje Nacionalne strategije razvoja družbene odgovornosti spodbuditi tudi z manjšo raziskavo med politiki. Med slovenskimi političnimi strankami, gibanji in listami je

izvedel manjšo anketo o razumevanju družbene odgovornosti, vključevanju področja v lastno politično delovanje in načrtih za krepitev področja v prihodnosti. Anketa je pokazala (IRDO, 2011a), da veliko strank koncepta družbene odgovornosti ne razume najbolje in da jih večina k njegovemu razvoju ne pristopa strukturirano. Inštitut IRDO je tako v povzetku (IRDO 2011a, 14) poleg dodatnega izobraževanja vodstva političnih strank in njenih članov slednjim predlagal, da: *»podprejo izdelavo nacionalne strategije družbene odgovornosti in k temu pristopajo strateško, tudi tako, da ponovno obudijo delovanje nacionalne medresorske delovne skupine za področje družbene odgovornosti. Razmislijo naj tudi o vlogi politika in njegovi odgovornosti ter morebitnem etičnem kodeksu politika.«* Inštitut IRDO je rezultate raziskave predstavil tudi medijem, saj je s tem želel tako vlado kot širšo javnost opozoriti na pomanjkanje ukvarjanja s področjem družbene odgovornosti s strani vlade in na nujno potrebo po večjem, bolj strukturiranem angažmaju z njihove strani.

Klub temu pa je inštitut v zadnjih nekaj letih uspel vzbuditi zanimanje vlade vsaj za nekatere aktivnosti na področju družbene odgovornosti. Od začetka podeljevanja Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus, iniciativo kot častni pokrovitelj podpira predsednik države. V preteklih sedmih letih je veliko državnih inštitucij nastopilo tudi v vlogi soorganizatorjev ali sofinancerjev mednarodne konference Družbena odgovornost in izzivi časa, med njimi številna ministrstva (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za okolje in prostor, Ministrstvo za šolstvo in šport), javne agencije (Javna agencija za raziskovalni dejavnost, Javna agencija za knjigo), in nekatere druge. Kljub podpori nekaterih državnih inštitucij pa bi si IRDO želel tudi večjega udeleževanja tovrstnih dogodkov s strani javnih funkcionarjev. V letu 2011 sta se mednarodne konference o družbeni odgovornosti sicer prvič udeležila tudi dva ministra, vendar je to le majhen korak v želeno smer. Kot poudarja tudi predstavnik inštituta IRDO (Intervjuvanec B 2013) bi se država morala bolj zavedati tudi pomena družbene odgovornosti za ekonomski obstoj države, zato bi si več podpore želeli tudi s strani Ministrstva za gospodarstvo.

Ob menjavah vlade pa se zaradi različnih interesov vladajočih strank in različnega fokusa delovanja, velikokrat zgodi tudi, da se dotedanji dosežki inštituta IRDO na

področju razumevanja vlade izničijo, in znajdejo se tako rekoč na izhodiščni točki. Kot ugotavlja predstavnik inštituta IRDO: *»Prejšnji državni sekretar, Janez Burger, je moj magister in z nami sodeluje, ampak ko se je zamenjala vlada iz ene opcije na drugo, je dobil neko nepomembno službo in s tem je tudi pozornost ministrstva za gospodarstvo za družbeno odgovornost padla.«* (Intervjuvanec B 2013).

Inštitut IRDO si s svojim delovanjem izjemno prizadeva pokazati državi, da sta njegov angažma in pomoč na področju družbene odgovornosti ključnega pomena, prvi korak v tej smeri pa je strateški načrt delovanja, ki bo Sloveniji pomagal, da se bo s tem področjem začela ukvarjati na bolj sistematičen in strukturiran način. Kar lepo povzema tudi predstavnica inštituta IRDO (Intervjuvanec A 2013): *»Ene države imajo zapisano strategijo je pa ne izvajajo tako kot je zapisana, mi je pa nimamo niti zapisane. Če pa nimaš načrta niti ne veš kaj početi, če nimaš smeri ladja potone, ker slej ko prej naletiš na čeri.«*

5.8 DELOVANJE INŠTITUTA NA RAVNI ŠIRŠE JAVNOSTI

Inštitut IRDO ozavešča širšo javnost o pomenu družbene odgovornosti skozi vse svoje dejavnosti. To počne tako preko mednarodne konference Družbena odgovornost in izzivi časa, podeljevanja Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus, organizacije okroglih miz in seminarjev, priprave in izdaje publikacij o družbeni odgovornosti, obveščanja medijev ter številnih drugih aktivnosti. S svojim delovanjem si inštitut prizadeva ozaveščati javnost o pomenu družbene odgovornosti, jo seznanjati z novostmi na tem področju in primeri dobre prakse ter jo spodbujati k družbeno odgovornem delovanju.

Inštitut javnost nenehno obvešča tako preko medijev kot preko svojih kanalov komuniciranja – spletnega mesta inštituta IRDO in Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus. Na spletnih mestih ponuja posameznikom dostop do številnih brezplačnih publikacij, kot sta na primer Zbornik finalistov nagrade Horus, kjer se lahko posamezniki seznanijo s primeri dobre prakse delovanja podjetij na področju družbene odgovornosti, ter Zbornik povzetkov prispevkov mednarodne konference in Sklepi konference, kjer si lahko posamezniki preberejo ključne ugotovitve slovenskih in mednarodnih predavateljev na razpisano temo konference. Poleg tega so posameznikom brezplačno na voljo tudi povzetki raziskav, ki jih v okviru razvojno-raziskovalne dejavnosti izvaja inštitut, kot tudi povezave do gradiv projektov, ki jih inštitut IRDO ureja v sodelovanju z drugimi partnerji, kot sta projekta Chance4Change, Mladinski delavec, itd.

Inštitut javnost izobražuje tudi preko številnih dogodkov, ki jih prireja na temo družbene odgovornosti, ki jih izvaja bodisi kot iniciator (mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi čas, Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus) ali kot partner v sodelovanju z drugimi organizacijami (mednarodni konferenci na temo dobrega počutja v okviru projekta Chance4Change). V okviru izobraževanja inštitut IRDO organizira tudi številne delavnice in seminarje, kot je na primer prek kratkim izpeljan zeleni prostovoljski seminar Sustainable Volunteering for your Curriculum Vitae – in številni drugi.

Inštitut IRDO se zaveda tudi izjemnega pomena vzgoje otrok in mladostnikov na področju družbene odgovornosti, zato aktivno deluje tudi na tem področju. Tako so

člani inštituta dosegli, da je uresničevanje družbene odgovornosti vključeno med merila po katerih ocenjujejo prakso učenci in dijaki, ki izdelujejo raziskovalne naloge v okviru gibanja Mladi za napredek Maribora (Hrast in ostali 2012).

»V vsaki raziskavi, predlogu, ki ga razvijejo skupaj z mentorjem, morajo dati oceno, kaj so spoznali z vidika družbene odgovornosti v tem raziskovanju /.../ zraven pa imajo tudi definicijo družbene odgovornosti« (Intervjuvanec B 2013).

Vsako leto se s pojmom družbene odgovornosti tako seznanijo okrog 400 mladih, mentorjev in ocenjevalcev njihovih dosežkov. Kot pravi predstavnik inštituta IRDO (Intervjuvanec B 2013), so ugotovitve projekta, da imajo mladi: *»težave, ker se seznanijo s pojmom, ki ga prej niso poznali. Ampak, v tem je smisel, da se z njim seznanijo in ga poskušajo aplicirati v praksi.«*

V okviru dejavnosti z mladimi je inštitut IRDO v letu 2007 skupaj z Društvom za tržno komuniciranje Kalidej na Festivalu oglasnih besedil mladih Kalidays prvič pripravil razpis za oglasno besedilo in plakat na temo družbene odgovornosti. V letih 2008, 2009 in 2010 je inštitut sodeloval tudi na Festivalu oglasnih besedil mladih Magdalena, v okviru katerega je podelil nagrado za najbolj družbeno odgovorno delo na festivalu, leta 2008 pa je v okviru festivala priredil okroglo mizo na temo Prispevki k razvoju družbene odgovornosti v oglaševanju. S tovrstnimi projekti si inštitut IRDO prizadeva mladim približati področje družbene odgovornosti ter hkrati spodbujati njihovo kreativnost (Hrast in ostali 2012).

Inštitut IRDO tudi sicer spodbuja posameznike k aktivnemu udeleževanju na področju družbene odgovornosti v okviru svojega članstva, kjer poleg številnih izobraževanj, člane redno obvešča o novostih na področju in jih aktivno vključuje v sooblikovanje dejavnosti inštituta. V okviru sodelovanja s številnimi drugimi slovenskimi in tujimi organizacijami pa pomaga tudi ostalim organizacijam, da nadalje širijo ozaveščanje o družbeni odgovornosti v širši javnosti.

6 DISKUSIJA

6.1 INTERPRETACIJA IN ARGUMENTACIJA UGOTOVITEV

V diskusiji bom skušala odgovoriti na raziskovalni vprašnji in preveriti veljavnost teoretičnih predpostavk s pomočjo institucionalne teorije, ki jo v svojem delu uporabljam kot okvir za razumevanje družbene odgovornosti. Pri tem bom izhajala iz institucionalnega izomorfizma, kot ga opredeljujeta DiMaggio in Powell (1983), procesu institucionalizacije po Tolbertu in Zuckerju (1996), Scottovi opredelitve institucionalne ureditve organizacij (2008) ter institucionalizaciji družbene odgovornosti po Campbellu (2007), Schultzu in Wehmeierju (2010). Čeprav se nekatere izmed predstavljenih teorij osredotočajo predvsem na mikronivo institucionalizacije, ki se dotika izključno družbene odgovornosti podjetij, jih v svojem delu uporabljam kot način za razumevanje dogajanja na širši, makroravni.

Institucionalna teorija igra pomembno vlogo pri razumevanju razvoja družbene odgovornosti, saj jo preučuje kot celosten pojav, ki je vpeta v širši institucionalni okvir, na katero vplivajo številne inštitucije (Brammer in ostali 2012). Če želimo razumeti razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji in vlogo, ki jo je pri tem odigral inštitut IRDO, ne moremo mimo obravnavanja širšega institucionalnega okvirja, ki je nastopil v času, ko je bil inštitut IRDO ustanovljen, leta 2004, in traja vse do danes. Evropska unija je od Lizbonske strategije dalje, torej od leta 2000, pričela sistematično spodbujati razvoj družbene odgovornosti med svojimi članicami. Z različnimi priporočili, strategijami in načrti ukrepanja za spodbujanje družbene odgovornosti je od članic zahtevala vse večji angažma na področju družbene odgovornosti, tako na ravni širjenja zavedanja pomena družbene odgovornosti, izboljšanja postopkov regulacije, vključevanja področja v izobraževalne in ostale strokovne ustanove kot tudi aktivno pomoč pri oblikovanju nacionalnih strategij za razvoj področja (Evropska komisija 2011).

Slovenska vlada se do poziva Evropske unije za dopolnitev Evropskega poročila o nacionalnih politikah na področju družbene odgovornosti (Vlada RS 2005) s tem področjem ni sistematično ukvarjala in tudi po tem, ko je ustanovila Nacionalno medresorsko delovno skupino za razvoj družbene odgovornosti, ki naj bi pripravila

poročilo o dotedanjih aktivnostih in strategijo za nadaljnji razvoj, je iniciativa v naslednjih letih zamrla. Kot ugotavlja Gjølborg (2009), ima država pomembno vlogo pri spodbujanju družbene odgovornosti, močan vpliv pa imajo lahko tudi različne oblike korporativistične ureditve, kot so sindikati in združenje delodajalcev ter nenazadnje nevladne organizacije, zavedni potrošniki in mediji, ki v javnosti odpirajo pomembna vprašanja o družbeni odgovornosti in spodbujajo razvoj področja na različnih ravneh. Iz analiziranih dokumentov in intervjujev, ki sem jih opravila s predstavniki inštituta IRDO in novinarji, je razvidno, da se v Sloveniji država ne zaveda pomena družbene odgovornosti in ga tudi sistematično ne spodbuja. V Sloveniji se je tako zaradi pomanjkanja delovanja države na tem področju družbena odgovornost pričela razvijati predvsem prek civilne iniciative. Tako je leta 2004 nastal tudi inštitut IRDO. Zanimivo pri tem je, da je sam inštitut nastal kot neuspeh poskus sedanje direktorice inštituta, Anite Hrast, da bi spodbudila predstavnike vlade, da ustanovijo nacionalno agencijo ali inštitut, ki bi aktivno skrbel za razvoj družbene odgovornosti (Hrast 2012b). V sledečih letih si je inštitut IRDO prizadeval spodbujati delovanje države na področju družbene odgovornosti prek vključevanja predstavnikov vlade v svoje dejavnosti, pa tudi prek javnih pobud, kot je Pobuda za Nacionalno strategijo za razvoj družbene odgovornosti (Hrast 2010), s katero je želel vlado opozoriti na njene dolžnosti na tem področju in spodbuditi njeno aktivnejše udejstvovanje. Vse to ne nakazuje samo na dejstvo, da se ob pomanjkanju državne regulacije lahko družbena odgovornost razvija prek civilne iniciative, ampak tudi, da lahko sama civilna iniciativa prične spodbujati vpletenost države na tem področju, kot se je to zgodilo v primeru Slovenije.

Sicer pa so civilne iniciative v Sloveniji maloštevilne in tudi delovanje inštituta IRDO je prej izjema kot pravilo. Kljub temu da se število Horusovih nagrajencev iz leta v leto večja, si v Sloveniji le peščica podjetij prizadeva delovati na družbeno odgovoren način in večino preostalih še vedno zaznamujejo sporne poslovne prakse, kršenje pravic zaposlenih, onesnaževanja okolja itd., kar rezultira tudi v izjemno slabem ugledu, ki ga uživajo menedžerji v slovenski javnosti. Podobno se dogaja tudi na državni ravni, kjer visoki funkcionarji izkoriščajo svoje pravice za doseg lastnih interesov, namesto da bi delovali v interes državljanov. Kljub splošnemu nezadovoljstvu prebivalcev in želji po spremembi ostaja civilna družba relativno

pasivna in neorganizirana. Izjema so bili številni vseslovenski protesti, ki so se odvijali v letu 2013, vendar so bili tudi slednji preveč »splošni«, da bi lahko dosegli korenite spremembe, sploh pa so se odvijali prvič v takšni obliki, tako da je še prezgodaj govoriti o spremembi javne participacije Slovencev. Nadalje pa je tudi zavedanje potrošnikov relativno nizko, kar deloma nakazuje tudi dejstvo, da se v zgodovini Slovenije še ni zgodilo, da bi potrošniki zaradi spornih praks podjetij množično bojkotirali izdelek dotičnega proizvajalca, kar je v tujini pogost pojav. Posamezne iniciative sicer obstajajo, danes predvsem na družbenih omrežjih, vendar so to manjše iniciative, ki vključujejo le peščico posameznikov.

Kot ugotavljata tudi Gjørlberg (2009) in Campbell (2007), lahko civilna iniciativa odigra pomembno vlogo pri institucionalizaciji družbene odgovornosti, vendar predvsem v kombinaciji z ostalimi institucionalnimi pogoji, ki vključujejo tako državno regulacijo, ki spodbuja družbeno odgovornost, močne korporativistične ureditve, ki vključujejo sodelovanje s socialnimi partnerji, in močno politično kulturo. Iz analiziranih intervjujev in dokumentov se zdi, da razen prizadevanj zavednih posameznikov in podjetij, ki delujejo v inštitutu IRDO in sorodnih organizacijah, ostaja civilna iniciativa v Sloveniji še relativno šibka. Proces institucionalizacije družbene odgovornosti se sicer razvija, vendar le počasi in postopoma, saj so prizadevanja razpršena in zaenkrat še premalo podprta s strani države in drugih pomembnih institucij, da bi lahko bila dovolj učinkovita.

Inštitut IRDO od samega začetka usmerja veliko moči v ozaveščanje podjetij o družbeno odgovornem delovanju in njegovi implementaciji v praksi. V prvi vrsti to uresničuje prek Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus, ki je v zadnjih štirih letih postala že uveljavljena in priznana nagrada med podjetji ter strokovno in širšo javnostjo. V štirih letih se je na nagrado prijavilo 62 podjetij, 11 pa je bilo nagrajenih. Kot je povedala tudi Anita Hrast v intervjuju (Hrast 2013), pa se ključen uspeh nagrade ne kaže toliko v številu prijavljenih podjetij ali številu podeljenih nagrad, ampak predvsem v tem, da inštitut skozi nagrado širi zavedanje pomena družbene odgovornosti ter podjetjem pomaga pri razvoju lastne strategije na tem področju in izboljšanju njihovega obstoječega delovanja. To potrjujejo tudi nagrajena podjetja, ki so v intervjujih kot ključne učinke nagrade izpostavila večjo vpetost družbene odgovornosti v delovanje podjetja, pridobitev novih znanj in bolj

poglobljeno razumevanje področja, povečan ugled ter motivacijo k nadaljnjemu delovanju na tem področju.

Iz pregleda prijav podjetij od začetka podeljevanja nagrade je razvidno, da so podjetja skozi leta dosegala v povprečju višje število doseženih točk, kar nakazuje napredek v prizadevanjih za rast družbene odgovornosti. Kot so v intervjujih izpostavili predstavniki inštituta IRDO in s Horusom nagrajeni novinarki, se je v zadnjih letih zanimanje za družbeno odgovornost tudi sicer povečalo, pri čemer je zanimivo, da je ravno med prejemniki nagrade Horus veliko podjetij, ki so prva pričela sistematično vključevati družbeno odgovornost v svoje poslovanje, njihovem zgledu pa so potem sledila še ostala podjetja, kot se je to zgodilo v primeru Zavarovalnice Maribor. Enako se je zgodilo tudi z inštitutom IRDO, ki je bil prva organizacija, ki je pričela sistematično spodbujati družbeno odgovornost, po njenem zgledu pa so potem sledile še druge, kot so inštitut Ekvilib, Mreža za spodbujanje družbene odgovornosti, Slovensko društvo ZN za trajnostni razvoj in številne druge. Kot so izpostavili v intervjuju tudi predstavniki inštituta IRDO, naj bi se nekatere izmed teh organizacij zelo neposredno zgledovale po njihovem načinu delovanja tako v ustavnih dokumentih kot v praksi.

Če to apliciramo na teoretični okvir, lahko proces opišemo s konceptom izomorfizma, kot ga v svojem delu opredeljujeta DiMaggio in Powell (1983), ki predpostavljata, da pričnejo enote v populaciji postajati podobne drugim enotam, ki delujejo v enakem okolju pod enakimi pogoji. Avtorja v svojem delu sicer opredeljujeta tri vrste institucionalnega izomorfizma, pri delovanju inštituta IRDO pa je precej izrazit predvsem normativni izomorfizem, za katerega je značilna postopna profesionalizacija stroke. Inštitut izvaja normativni izomorfizem preko dveh ključnih mehanizmov – znanstveno-raziskovalnih dejavnosti in preko sveta članov inštituta. Iz pregleda preteklih edicij mednarodne konference Družbena odgovornost in izzivi časa je razvidno, da je inštitutu v osmih letih uspelo razviti pomembno mednarodno srečanje strokovnjakov, kjer se obravnavajo aktualne teme, povezane z družbeno odgovornostjo, in se iščejo konkretne rešitve na aktualne izzive. Pri tem smiselno vpletajo tako teoretike kot praktike, staroste na področju raziskovanja družbene odgovornosti kot študente, ki v svojih diplomskih in magistrskih delih raziskujejo to področje, z namenom, da bi ponudili čim bolj celovit

in širok pogled na izbrano temo. Širino področja pa predstavljajo tudi prek osrednjih tematik konference, ki vključujejo tako okolje, odnos do zaposlenih, sočloveka, vrednot in poslovnih praks. Inštitut IRDO pomembno prispeva k razvoju področja družbene odgovornosti tudi prek drugih znanstveno-raziskovalnih projektov in prek strokovnih publikacij, ki jih izdaja ali v katerih nastopajo kot glavni avtorji člani inštituta. Z vsem tem inštitut IRDO pomembno prispeva k profesionalizaciji stroke, ki danes vključuje mednarodno priznано jedro raziskovalcev, ki svoje znanje delijo v številnih slovenskih in mednarodnih strokovnih publikacijah.

Nadalje pa inštitut IRDO pomembno prispeva k širjenju modelov družbeno odgovornih praks med podjetij tudi preko svojega sveta članov. Iz intervjujev z nagrajenimi podjetji in člani inštituta sem ugotovila, da članstvo v inštitutu pozitivno vpliva na razvoj družbene odgovornosti podjetij. Tri od šestih intervjuvanih podjetij so v intervjujih izpostavila, da so se ravno preko članstva seznanila z nagrado za družbeno odgovornost Horus, se nanjo prijavila in s pomočjo nagrade svoje delovanje na področju družbene odgovornosti še nadgradila. Kar nekaj podjetij je aktivno sodelovalo tudi na dogodkih inštituta IRDO in tako pomembno pripomoglo k nadaljnjemu širjenju primerov dobre prakse na tem področju. Iz intervjujev je tako razvidno, da se veliko podjetij z družbeno odgovornostjo seznanja in svoje znanje pogloblja ravno preko članstva v inštitutu IRDO in aktivnosti, ki jih le-ta za svoje člane organizira.

Poleg normativnega izomorfizma inštitut s svojim delovanjem deloma izvaja tudi prisilni izomorfizem, čeprav bolj v obliki neformalnih pritiskov in ozaveščanja javnosti, ki se izraža v kulturnih pričakovanjih družbe, ki se počasi a vztrajno pričinja vse bolj zavedati pomena družbene odgovornosti in zaradi porasta družbeno odgovornih iniciativ pričinja s strani različnih organizacij vse bolj pričakovati tovrstno vedenje. Kot posledica institucionalnih izomorfizmov se je v zadnjih letih pričelo dogajati, da organizacije same s svojim delovanjem na področju družbene odgovornosti spodbujajo tudi ostale sorodne organizacije, da jih posnemajo in se pričnejo udeleževati na tem področju, kar ima pomemben vpliv na širjenje družbene odgovornosti in njeno institucionalizacijo.

Poleg normative širitve družbene odgovornosti je inštitut IRDO odigral pomembno vlogo tudi pri samem širjenju koncepta družbene odgovornosti in ustvarjanju njegovega pomena, kar Scott (2008) opredeljuje kot kulturno-kognitivni element institucije. Ustvarjanje skupnih pomenov razumevanja družbene odgovornosti je inštitut IRDO dosegel z intenzivnim delovanjem na treh ključnih ravneh – na ravni podjetij, medijev in stroke. Na ravni podjetij je s pomočjo vprašalnika nagrade Horus podjetjem predstavil ključna področja družbene odgovornosti in jim nudil konkretne predloge pri njegovi implementaciji ter jim na ta način posredno sugeriral, kaj je družbena odgovornost in kako jo realizirati v praksi.

Inštitut IRDO se zaveda vloge, ki jo mediji zasedajo pri spodbujanju družbeno odgovornega vedenja in kreiranju splošnega javnega mnenja, zato jih sistematično vključujejo v vse svoje dejavnosti in jih o svojem delu nenehno obveščajo. Iz opravljenih intervjujev in analiziranih dokumentov je razvidno, da delo inštituta z mediji obsegajo tri ključne aktivnosti – obveščanje, aktivno vključevanje v dejavnosti inštituta in spodbujanje nadaljnjega delovanja. Posebej pomemben pri tem je pristop inštituta IRDO, ki ne temelji na enosmerni komunikaciji, ampak na dialogu, svetovanju, partnerskem sodelovanju z novinarji, v katerem si medsebojno izmenjujejo strokovne nasvete in znanje. Iz intervjujev z novinarkama časopisov Dnevnik in Delo je razvidno, da je inštitut IRDO v medijski sferi razumljen kot pomemben in relevanten vir informacij o dogajanju na področju družbene odgovornosti, zato se novinarji radi udeležujejo dogodkov, ki jih inštitut organizira. Ravno tako pa redno objavljajo zgodbe, ki jih inštitut predstavlja javnosti, tako da je slednji izjemno prisoten tudi v slovenskih medijih, kar je razvidno tudi iz kratkega poročila objav, ki ga inštitut IRDO pripravlja skupaj s podjetjem Press Clipping. Iz analize začetnih rezultatov poročanja o družbeni odgovornosti je razvidno tudi, da je inštitut IRDO odigral pomembno vlogo pri tem, da je medije opozoril na koncept družbene odgovornosti in temo postavil na njihovo agendo poročanja. Glede proporcionalno rast objav o družbeni odgovornosti, ki jo je inštitut zabeležil od začetka spremljanja leta 2006, ko je bilo le 6 objav, do leta 2011, ko je bilo skupno že skoraj 1000 objav, in proporcionalne rasti iniciativ in angažmaja na področju družbene odgovornosti s strani različnih deležnikov gre sklepati, da igrajo mediji pomembno vlogo pri institucionalizaciji družbene odgovornosti. Iz analize

dokumentov in intervjujev pa je razvidno, da je inštitut IRDO odigral pomembno vlogo pri širjenju koncepta družbene odgovornosti in posredno pomagal pri kreiranju splošnega javnega mnenja v smeri večjega zavedanja pomena družbene odgovornosti.

Nenazadnje pa je inštitut odigral ključno vlogo pri profesionalizaciji stroke družbene odgovornosti, s čimer je podelil področju še dodatno legitimnost. S svojim delovanjem je inštitut IRDO podelil področju družbene odgovornosti pomembno normativno in kulturno-kognitivno legitimnost, kljub temu pa ostaja podpora pomembnih drugih, predvsem predstavnikov vlade, še vedno relativno nizka, ravno tako pa ostaja šibka tudi podpora regulativnega stebra.

Na podlagi ugotovitev iz študije primera lahko trdim, da je Inštitut IRDO s svojim delovanjem pomembno pripomogel k spodbujanju procesa institucionalizacije v Sloveniji, ostaja pa odprto vprašanje, do katere stopnje institucionalizacije je področje pripeljal. Če proces institucionalizacije Tolberta in Zuckerja (1996) preslikamo na višjo raven, bi lahko trenutno stanje institucionalizacije družbene odgovornosti umestili v predinstitucionalno fazo, med stopnjo prehajanja v navado in objektivizacijo. Inštitut IRDO je s pomočjo spodbujanja družbene odgovornosti na ravni podjetij, države, stroke, medijev in širše javnosti dosegel, da je družbena odgovornost že dojeta kot pomembna strukturna ureditev, ki mora biti vpeta v delovanje vseh ključnih deležnikov družbe. Večina podjetij, organizacij in posameznikov, ki so na kakršenkoli način vpeta v delovanje inštituta IRDO, tako družbeno odgovornost že aktivno vpenja v svoje delovanje z minimalnim procesom odločanja, torej je že posvojila in ponotranjila strukturo družbeno odgovornega delovanja. Ravno tako se družbena odgovornost naglo širi tudi prek normativnega izomorfizma, k čemur so pomembno pripomogla podjetja in ostale organizacije, ki so strukturo že posvojile, ravno tako pa tudi mediji, ki o družbeni odgovornosti poročajo in jo promovirajo kot zaželeno in legitimno vedenje. Nenazadnje pa podajata družbeni odgovornosti normativno in kulturno-kognitivno legitimnost še profesionalizacija stroke in razvoj teorije, ki podaja podjetjem konkretno argumentacijo v prid posvojitve družbeno odgovornega delovanja.

Kljub temu institucionalizacije družbene odgovornosti še ne moremo umestiti na stopnjo objektivizacije, saj so kljub porastu podjetij in ostalih organizacij, ki delujejo na družbeno odgovoren način, le-ta še vedno v manjšini v primerjavi z ostalimi. Ravno tako se tudi koncept v širši družbi šele postopoma uveljavlja in interes za to področje za enkrat še vedno izkazuje le peščica zainteresiranih posameznikov, kar dokazuje tudi dejstvo, da se inštitut IRDO s svojimi dogodki, izobraževanji in konferencami še vedno bori z relativno nizko udeležbo. Kot opozarjata tudi novinarki, pa so zgodbe o družbeni odgovornosti vse bolj brane. O družbeni odgovornosti se vse več poroča in govori, prav tako se pojavlja tudi vse več organizacij, ki se vse bolj resno ukvarjajo s spodbujanjem družbene odgovornosti. Interes tako postaja vse večji. Inštitutu IRDO pa gre velika mera zahvale, da smo pri institucionalizaciji družbene odgovornosti naredili že dva pomembna koraka v smeri razvoja področja na vseh ključnih ravneh – na ravni države, podjetij, medijev, stroke in širše javnosti.

6.2 POMANKLJIVOSTI, OMEJITVE IN KRITIČNA REFLEKSIJA

Kljub temu da sem se v svojem delu posluževala triangularnega pristopa zbiranja podatkov, s katerim se skušala povečati konstruktno veljavnost svoje študije primera, ima moje delo nekatere omejitve. Prva omejitev predstavlja dejstvo, da sem intervjuvala samo posameznike, ki so bili posredno ali neposredno povezani z inštitutom IRDO, bodisi predstavnike inštituta, njene člane ali Horusove nagrajence. Da bi dobila širši in bolj objektivni pogled na delovanje inštituta IRDO in njegov vpliv na institucionalizacijo področja družbene odgovornosti pri nas, bi morala intervju opraviti tudi z drugimi inštituti in organizacijami, ki se ukvarjajo s tem področjem. Drugo omejitev predstavlja razmeroma majhno število intervjuvancev. Zaradi trenutnih gospodarskih razmer, ki so okrnili število zaposlenih in povečali zadolžitve posameznika, je veliko podjetij zaradi pomanjkanja časa in kadra intervju zavrnilo. Tretja pomanjkljivost je pomanjkanje literature, ki bi obravnavala fenomen institucionalizacije družbene odgovornosti. Veliko literature o družbeni odgovornosti še vedno obravnava družbeno odgovornost podjetij, le malo pa se ukvarja s širšim institucionalnim okvirom razvoja družbene odgovornosti na

različnih ravneh. Za zadnjo pomanjkljivost štejem pomanjkanje strokovne literature, ki bi obravnavala družbeno odgovornost v Sloveniji, zaradi česar je težko posploševati ugotovitve ali jih primerjati z ugotovitvami sorodnih raziskav v drugih državah, kar je nekoliko zmanjšalo zunanjo veljavnost moje študije primera.

V podporo argumentu, da je inštitut IRDO pripomogel k institucionalizaciji družbene odgovornosti v Sloveniji in da se družbena odgovornost pri nas razvija predvsem prek civilne iniciative, bi bilo v prihodnosti treba narediti obsežnejšo raziskavo, ki bi vključevala vse nevladne organizacije, inštitute in zavode, ki si pri nas prizadevajo razvijati to področje, in preučiti učinke njihovega delovanja na razvoj tega področja. Na podlagi podobnih institucionalnih kontekstov, kjer je vpletenost države v razvoj področja nizka in je močnejša civilna iniciativa, pa bi bilo treba razviti model, s katerim bi lahko primerjali podobnosti in razlike med posameznimi državami.

7 ZAKLJUČEK

Področje družbene odgovornosti se je v Sloveniji pričelo intenzivneje uveljavljati šele v zadnjih desetih letih. Eden izmed glavnih vzrokov za to je, da se država s tem področjem ni ukvarjala in ga ni sistematično razvijala. Prav tako so se tudi le redke organizacije ukvarjale s tem in se običajno osredotočale le na posamezen del družbene odgovornosti, na primer za skrb za okolje ali skrb za zaposlene. Sčasoma pa se je področje družbene odgovornosti pričelo vse bolj razvijati. Nastale so številne inštitucije, zavodi in druge organizacije, ki so si prizadevale spodbujati razvoj družbene odgovornosti, podjetja so pričela postajati bolj pozorna na svoje poslovne standarde in delovanje, mediji so pričeli temo vključevati v svojo agendo poročanja in širiti primere dobre prakse delovanja, javnost pa je postala vse bolj osveščena in posledično tudi vse bolj kritična do družbeno (ne)odgovornih praks.

V svojem delu sem se osredotočila na delovanje inštituta IRDO, ki je bil prvi inštitut v Sloveniji, ki si je prizadeval spodbujati razvoj področja družbene odgovornosti pri nas. Pri tem sem izhajala iz osnovne predpostavke, da je inštitut IRDO pomembno vplival na razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji. S pomočjo deskriptivne študije primera sem skušala odgovoriti na dve osnovni raziskovalni vprašanji, in sicer: kako inštitut IRDO s svojim delovanjem pomaga pri institucionalizaciji družbene odgovornosti in kako inštitut IRDO spodbuja razvoj družbene odgovornosti pri različnih deležnikih.

Ugotovila sem, da je inštitut IRDO odigral pomembno vlogo pri razvoju družbene odgovornosti v Sloveniji. Inštitut IRDO je od samega začetka pričel družbeno odgovornost razvijati na petih ključnih ravneh – na ravni države, podjetij, medijev, stroke in širše javnosti. S svojim delovanjem si inštitut ni prizadeval samo širiti zavedanja pomena družbene odgovornosti in spodbujati njegovega raziskovanja, ampak tudi aktivno vključevati različne akterje pri njegovi implementaciji. Pri tem je bil inštitut IRDO prvi v Sloveniji, ki je pričel sistematično spodbujati razvoj tega področja in pričel opozarjati državo na potrebo po večjem angažmaju vlade pri spodbujanju razvoja družbene odgovornosti. Inštitut je tako v marsičem prevzel vlogo t. i. *watchdoga*, nadzornega organa, ki spremlja dogajanje na področju

družbene odgovornosti, opozarja na nepravilnosti, predvsem pa širi primere dobre prakse in nagrajuje pozitivno vedenje.

Tekom dela sem ugotovila, da je vloga inštituta IRDO veliko večja, kot sem sprva predvidevala. Inštitut IRDO je namreč s svojim delovanjem pričel vse bolj nadomeščati pomanjkanje angažmaja s strani države in v marsikaterem primeru prevzel tudi vlogo, ki bi ga slednja morala opraviti, kot npr. v primeru razvoja slovenske nacionalne strategije za razvoj družbene odgovornosti. Poleg tega je delovanje inštituta IRDO spodbudilo tudi nastanek številnih drugih organizacij in iniciativ, kot se je to zgodilo v primeru inštituta Ekvilib. Inštitut IRDO je odigral pomembno vlogo tudi pri poročanju medijev. Sprva pri tem, da so mediji zaznali in uvrstili temo družbene odgovornosti na svojo agendo poročanja, kasneje pa, da so o tem poročali celovito, torej ne zgolj kot način promocije podjetij, ampak kot način delovanja države, podjetij in posameznikov.

Iz vsega tega je razvidno, da se v Sloveniji družbena odgovornost razvija predvsem prek civilne iniciative, angažmaja inštitucij, zavodov, podjetij in posameznikov, ki razumejo pomen družbene odgovornosti in jo po svojih najboljših močeh uresničujejo na svojem področju delovanja. Kljub temu ostaja jasno dejstvo, da je za celovito institucionalizacijo družbene odgovornosti potrebna tudi podpora države, slednja igra namreč ključno vlogo pri sprejemanju zakonodaje in regulaciji področij delovanja, ki lahko bodisi delujejo v prid družbeni odgovornosti bodisi v njeno škodo. Zenkrat pa se zdi, da se država svoje družbene odgovornosti še ne zaveda – in dokler se stanje v Sloveniji ne bo spremenilo, lahko samo upamo, da se bo glas ljudstva še naprej krepil in bo nekoč tudi slišan.

8 LITERATURA

1. Berger, Peter in Thomas Luckmann. 1967. *Social Construction of Reality*. New York: Anchor books.
2. Bondy, Kristina. 2009. Isomorphism in the Practice of Corporate Social Responsibility: Evidence of an Institution and its Decline. *Academy of Management Annual Conference*. Chicago: IL USA.
3. Brammer, Stephen, Gregory Jackson in Dirk Matten. 2012. Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review* 10 (1): 3–28.
4. 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.
5. Cantero, Marcos. 2005. *Process of Institutionalization*. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*. 5. Dostopno prek: <http://portal.ievem.com/recursos/articulos/Processes%20of%20Institutionalization%20IJKCCM.pdf> (5. februar 2013).
6. Cepin, Matej. 2012. *Mladinski delavec pomaga kreirati mladim njihovo prihodnost*. Dostopno prek: http://www.mladinski-delavec.si/index.php?option=com_content&view=article&id=87:mladinski-delavec-pomaga-kreirati-mladim-njihovo-prihodnost&catid=1:novice&Itemid=1 (2. junij 2013).
7. CSR Europe a. Dostopno prek: <http://www.csreurope.org/> (4. maj 2013).
8. CSR Europe b. *Enterprise 2020. Pametno Trajnostno Vključujoče*. Dostopno prek: <http://www.mdos.si/Files/enterprise2020sl.pdf> (4. maj 2013).
9. DiMaggio, J. Paul in Walter W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147–160. Dostopno prek: <http://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf> (7. februar 2013).

10. European Commission. 2001. *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (5. april 2013).
11. --- 2010. *Commission Staff Working Document: Lisbon Strategy evaluation document*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_en.pdf (1. maj 2013).
12. European Multistakeholder Forum on CSR (EMSF). 2004. *Final Results and Recommendations*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/29062004/emsf_final_report_en.pdf (1. maj 2013).
13. Evropska komisija. 2010. Sporočilo komisije. *EVROPA 2020. Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_SL_ACT_part1_v1.pdf (4. maj 2013).
14. --- 2011. *Sporočilo Komisije Evropskemu Parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij. Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:SL:PDF> (4. maj 2013).
15. Fiske, John. 2004. *Uvod v komunikacijske študije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Gjølborg, Maria. 2009. The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies? *Socio-Economic Review* 7 (4): 605–637.
17. Golob, Urša, Zlatko Jančič, in Marko Lah. 2009. Corporate Social Responsibility and Transparent Pricing in the Case of the Euro Changeover. *Corporate Communications: An International Journal* 14(4): 456–469.

18. Haack, Patrick, Dennis Schoeneborn in Dirk Martignoni. 2012. Corporate Responsibility as Myth and Ceremony: Bad, but Not for Good. *UZH Business Working Paper Series 305, University of Zurich*.
19. Hall, Stuart. 1997. *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. London: SAGE Publications.
20. Hoffman, W. Andrew. 1997. *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*. San Francisco: New Lexington Press.
21. Horus. *Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus*. Dostopno prek: <http://www.horus.si/> (26. junij 2013).
22. Hrast, Anita. 2010. *Pobuda za nacionalno strategijo razvoja družbene odgovornosti*. Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nfrcsr.org%2FZasnova_Nacionalne_strategije_DO_10%2520A.%2520Hrast.doc&ei=sRXYUezEN4PRtAbdnYFI&usg=AFQjCNEjH1M_Ke975_3gltHbLADs4qstmA&sig2=SUG30DIglpKlcxjI5piPEA&bvm=bv.48705608,d.Yms (15. maj 2013).
23. --- 2011. *Poročilo o delu ocenjevalne komisije za slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus*. Dostopno prek: <http://www.horus.si/zbornik-2011/images/porocilo-komisije.pdf> (28. junij 2013).
24. --- 2012a. *Poročilo o delu ocenjevalne komisije za slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus*. Dostopno prek: <http://www.horus.si/zbornik-2012/images/porocilo-komisije.pdf> (28. junij 2013).
25. --- 2012b. Poslanstvo inštituta IRDO in Slovenske nagrade za družbeno odgovornost – HORUS. Prispevek na konferenci *24. forum odličnosti in mojstrstva: Družbeno odgovorno ravnanje pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva*. Dostopno prek: http://www.fos.unm.si/media/pdf/hrast_zbornik_FORUM_12_web_9_.pdf (15. junij 2013).

26. Hrast, Anita in Amna Potočnik. 2012. *Preprečevanje bolezni je boljše in cenejše kot zdravljenje!* Dostopno prek: <http://www.chance4change.eu/images/SLO-TEKSTI/c4c-sporocilo-za-medije-19092012.doc> (2. julij 2013).
27. Hrast, Anita in Matjaž Mulej, ur. 2008. *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov*. Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/2008-zbornik.pdf> (29. junij 2013).
28. ---2009a. *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2009. Delo - most za sodelovanje: odnosi do zaposlenih in različnih starostnih generacij: zbornik povzetkov prispevkov*. Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/150-2009-zbornik-irdo.pdf> (29. junij 2013).
29. --- 2009b. *Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus: zbornik finalistov 2009*. Dostopno prek: <http://www.horus.si/images/150-zbornik-2009-horus.pdf> (28. junij 2013).
30. ---2010a. *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2010. Narava in človek: zbornik povzetkov prispevkov*. Dostopno prek: <http://www.horus.si/images/150-zbornik-2010-horus.pdf> (28. junij 2013).
31. --- 2010b. *Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus: zbornik finalistov 2010*. Dostopno prek: <http://www.horus.si/images/150-zbornik-2010-horus.pdf> (28. junij 2013).
32. --- 2012. *Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus: zbornik finalistov 2012*. Dostopno prek: <http://www.horus.si/zbornik-2012/index.html> (28. junij 2013).
33. Hrast, Anita in Tatjana Novak. 2008. Objave v medijih o družbeni odgovornosti – razvoj v Sloveniji od leta 2006 do leta 2008. V *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2008. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik povzetkov prispevkov*, ur. Hrast, Anita in Matjaž Mulej. Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

34. Hrast, Anita, Sabina Kojc, Andrej Fištravec, Matjaž Mulej in Andrej Naterer, ur. 2011. *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2011. Mladi v presečišču svetovnih sprememb : zbornik povzetkov prispevkov.* Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/150-irdo-zbornik-2011.pdf> (28. junij 2013).
35. Hrast, Anita, Matjaž Mulej in Jožica Knez-Riedl, ur. 2007. *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2007. Vloga menedžerjev pri razvoju družbene odgovornosti v pridobitnih in nepridobitnih dejavnostih: zbornik prispevkov.* Dostopno prek: http://www.irdo.si/images/2007_irdo_zbornik.pdf (30. junij 2013).
36. Hrast, Anita, Matjaž Mulej, Tatjana Novak in Sabina Kojc. 2012. Razvoj družbene odgovornosti in vpliv na spreminjanje družbene kulture. V *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2012. Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti - kot pot iz socio-kulturne krize : zbornik povzetkov prispevkov.* Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
37. Hrast, Anita, Matjaž Matjaž in Jožica Knez-Riedl, ur. 2006. *Družbena odgovornost in izzivi časa : 1. konferenca, Maribor, 6. junij 2006 : zbornik prispevkov.* Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Dostopno prek: http://www.irdo.si/images/zbornik_2006.pdf (1. julij 2013).
38. Hrast, Anita, Mulej, Matjaž in Sabina Kojc, ur. 2012. *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2012. Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti - kot pot iz socio-kulturne krize : zbornik povzetkov prispevkov.* Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/2012-zbornik.pdf> (28. junij 2013).
39. ---2013. *Mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2013. Izobraževanje in komuniciranje za več družbene odgovornosti: zbornik povzetkov prispevkov.* Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/2013-irdo-zbornik.pdf> (28. junij 2013).

40. Inštitut IRDO. 2011a. *Mini anketa inštituta IRDO: Kako slovenske politične stranke in gibanja vključujejo družbeno odgovornost v svoje delo?* Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/irdo-anketa-2011-11-03.pdf> (5. junij 2013).
41. --- 2011b. *Odraslost postaja vedno bolj družbeno nezaželeno.* Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/2011-irdo-sporocilo-mediji.pdf> (27. junij 2013).
42. --- 2012. *Raje biti kot imeti.* Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/2012-konferenca-spm-slo.pdf> (29. junij 2013).
43. --- 2013a. *Predstavitev Inštituta IRDO.* Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/predstavitev-irdo-slo.pdf> (25. junij 2013).
44. ---2013b. *Vabilo na mednarodno konferenco Družbena odgovornost in izzivi časa.* Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/2013-IRDO-vabilo.pdf> (1. julij 2013).
45. ---2013c. *Pomembno je, kakšen človek si. Samo to šteje.* Dostopno prek: <http://www.irdo.si/images/2013-spm--7-3-2013.pdf> (29. junij 2013).
46. Intervjuvanec A. 2013. Intervju s predstavnico inštituta IRDO. Maribor, 2. Junij.
47. Intervjuvanec B. 2013. Intervju s predstavnikom inštituta IRDO. Maribor, 2. Junij.
48. Intervjuvanec C. 2013. Intervju s članico inštituta IRDO. Maribor, 25. Junij.
49. Intervjuvanec Č. 2013. Intervju s predstavnico za odnose z javnostmi v Uavarovalnici Maribor. Maribor, 25. Julij.
50. Intervjuvanec D. 2013. Intervju s predstavnico pravno-kadrovske službe pri Mariborskem vodovodu. Maribor, 25. Julij.
51. Intervjuvanec E. 2013. Intervju z direktorico Zobozdravstvenega centra Alfa Dental. Maribor, 28. Julij.
52. Intervjuvanec F. 2013. Intervju s predstavnikom sektorja za organizacijo, razvoj in nove medije pri družbi BTC. Ljubljana, 20. Junij.

53. Intervjuvanec G. 2013. Intervju z direktorjem podjetja Informa Echo. Ljubljana, 17. Junij.
54. Intervjuvanec H. 2013. Intervju s predstavnikom družbe UniCredit Banka Slovenije. Ljubljana, 23. Junij.
55. Intervjuvanec I. 2013. Intervju z novinarko časopisa Dnevnik. Ljubljana, 20. junij 2013.
56. Intervjuvanec J. 2013. Intervju z novinarko časopisa Delo. Ljubljana, 1A0. junij 2013.
57. J. W. Meyer in B. Rowan. 1977. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83 (2): 340–363.
58. Komisija Evropskih skupnosti. 2006. *Poročilo komisije Evropskemu parlamentu, svetu in evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru. Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta: Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:sl:PDF> (2. maj 2013).
59. Lovše, Mihaela, Petra Usar, Darija Lorbek in Anita Hrast, ur. 2012. Ponudba storitev nevladnih organizacij s področja zdravja za gospodarstvo. Dostopno prek: <http://nvozdravje.si/wp-content/uploads/SODELOVANJE-NEVLADNIH-ORGANIZACIJ-IN-GOSPODARSTVA.pdf> (12. junij 2013).
60. Meyer, John W. in Rowan, Brian. 1977. Institutionalized organisations: formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(12): 340–362. Dostopno prek <http://faculty.washington.edu/jwilker/571/571readings/MeyerRowan.pdf> (5. marec 2013).
61. Morsing, Mette in Majken Schultz. 2006. Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review* 15(4): 323–338.
62. Nian. 2006. *Sklepi konference »Družbena odgovornost in izzivi časa 2006«*. Dostopno prek:

- [http://www.pozitivke.net/article.php/Konferenca Druzba Odgovornost Izzi](http://www.pozitivke.net/article.php/Konferenca_Druzba_Odgovornost_Izzi) v (18. junij 2013).
63. Schultz, Friederike in Stefan Wehmeier. 2010. Institutionalization of Corporate Social Responsibility within Corporate Communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (1): 9–29.
64. Scott, W. Richard. 2003. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Upper Sadle River. NJ: Prentice Hall.
65. Scott, W. Richard. 2005. Institutional theory V *Encyclopedia of Social Theory*, ur. George Ritzer, 408–14. Thousand Oaks: Sage.
66. Scott, W. Richard. 2008. *Institutions and Orgnaizations: Ideas and Interests*. Upper Sadle River. Thousand Oaks: Sage.
67. Scott, W. Richard, Martin Ruef, Peter J. Mendel, in Carol A. Coronna. 2000. *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago Press.
68. Sorsa, Ville-Pekka. 2008. How to Explain Socially Responsible Corporate Actions Institutionally: Theoretical and Methodological Critique. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 13(1): 32–41.
69. Strokovno organizacijski odbor nagrade Horus (SON). 2013. Pravilnik o sestavi in delu komisije za ocenjevanju vlog. Dostopno prek: [http://www.horus.si/images/2012-pravilnik komisija%20za%20ocenjevanje%20vlog.pdf](http://www.horus.si/images/2012-pravilnik_komisija%20za%20ocenjevanje%20vlog.pdf) (14. april 2013).
70. Sukič, Nataša. 2012. Vsi se lahko le čim bolj približujemo idealni podobi osebne in družbene odgovornosti. *E-revija ZSU*. Dostopno prek: <http://revija.zsu.si/?p=419> (17. junij 2013).
71. Tolbert, P. S. in Zucker, L. G. 1996. The institutionalization of institutional theory V *Handbook of organization studies*, ur. S. Clegg, C. Hardy in W. Nord, 175–190. London: SAGE.
72. Vlada Republike Slovenije. 2005. *Priprava nacionalnega poročila o družbeni odgovornosti podjetij*. Dostopno prek:

http://www.vlada.si/medijsko_sredisce/sporocila_ministrstev_in_vladnih_sl_uzb/novice_drzavnih_organov/article/priprava_nacionalnega_porocila_o_druzbeni_odgovornosti_podjetij_32692/ (6. junij 2012).

73. Vprašalnik za podjetje – kandidata za Slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus 2012. Dostopno prek: <http://www.horus.si/images/2012-vprasanik-podjetje.doc> (26. junij 2013).
74. Vprašalnik za podjetje – kandidata za Slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus 2011.
75. Vprašalnik za podjetje – kandidata za Slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus 2010.
76. Yin, K. Robert. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. United States of America: Sage Publications, Inc.
77. *Zlata nit*. Dostopno prek: <http://zlatanit.dnevnik.si/sl/Domov> (5. junij 2013).
78. Zucker, G. Lynne. 1977. The role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review* 42 (5): 726–43. Dostopno prek: https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Mar19/Zucker_ASR_1977.pdf (februar 2013).

PRILOGA A: Intervjuvanec A

Kako razumete družbeno odgovornost in kako bi jo opredelili s svojimi besedami?

Jaz kar sledim definiciji Evropske unije, kjer smo vsi odgovorni za vplive, ki jih povzročamo družbi, sami sebi in okolju v katerem živimo in v skladu s tem naj bi človek ravnal čim bolj odgovorno v odnosu do sebe, do drugih in kjerkoli se združuje in to je v bistvu tudi definicija našega strokovnega sveta, ki smo jo že leta 2006 imenovali in je objavljena tudi na naši spletni strani.

Ali mislite, da bi lahko družbeno odgovornost opredelili tudi kot obliko institucije, ki ima svoje norme, pravila...?

Kot ena oblika zakonodaje?

Recimo.

To bi se mogoče celo dalo, mogoče bi celo to bilo potrebno. Čeprav kolikor do zdaj razujem trenutno obliko naj bi se to delalo na prostovoljni osnovi ravno zato, da bi se čim več ljudi za to odločilo in mislim, da je to zgrešeno. Mislim, da bi bilo potrebno en del institucionalizirati en del pa še vedno pustiti prost, da se ta lahko prilagaja moralnim in drugim zakonom, običajem, nenapisanim pravilom. V bistvu bi bilo smiselno narediti en krovni zakon na tem področju, ki bi potem določal kaj naj se v drugih zakonih dogaja. To so potem te nacionalne strategije, ki jih posamezne države delajo na tem področju in s tem skušajo kompenzirati ta manko v institucionalnem smislu.

Bi lahko DO razumeli tudi kot obliko inovacije, ki podjetjem pomaga, da delujejo zopet na optimalen način?

Vsekakor ima družbena odgovornost pozitivne učinke na vse vpletene, čeprav se na kratek rok mogoče zdi strošek, je na dolgi rok vsekakor investicija. Drugače pa se mi zdi, da se z uravnoveženim zavzemanjem za družbeno odgovornost v vseh sferah pokažejo pozitivni učinki, vsaj po izkušnjah, ki jih imamo s podjetji pri nagradi Horus. Ta podjetja dosegajo spremembe na bolje in so uspešna. Seveda pa, ko se borijo za svoj obstanek na trgu, nekatera podjetja kot tudi ljudje, izbirajo tudi metode, ki niso družbeno spremenljive. Ampak to mislim, da izvira predvsem iz ljudi, ki se za to odločijo, ker v bistvu organizacije sestavljajo ljudje in vsaka organizacija je živ organizem. To mi je tudi sodelavka še v času Ozare povedala, da smo organizacije dejansko ljudje, da ti materialna sredstva in stroji nič ne pomagajo, če nimaš ljudi, ki ti dejansko marsikaj delajo. Mi vsi, ki smo v neki organizaciji, kjer nekaj počnemo lahko spreminjamo to organizacijo na boljše, na slabše, delamo dobro, slabo. Se pravi, kadar je problem v družbi, je problem v osnovi v ljudeh. Torej tudi invariamo lahko, ko se za to odločimo in tudi družbena odgovornost je dejansko samo eden od načinov, kako lahko prepoznaš dobre stvari, kako lahko izboljšaš stanje v organizaciji. Hkrati deluješ po svoji vesti in gledaš širše kot le za lastne potrebe, ker veš, da to kar vlegaš nekam, vase, v družbo, v okolje, boš dobil nazaj, ker si soodvisen od tega, ker si povezan z družbo tako kot je narava povezana – drevo ne

stoji samo zase, ima korenine v zemlji, črpa sonce, bistvu smo vsi soodvisni, povezani, krogotoki so tudi v poslovanju, v institucijah. In tu smo ljudje malo zašli, mislimo, da smo kralji samih sebe in še marsičesa, v bistvu pa nismo.

O soodvisnosti in celovitosti govori tudi ISO 26000. Kako se pa to dejansko udejanja v praksi?

Na splošno se koncepta družbene odgovornosti ljudje bojijo, ker je to nekaj abstraktnega, nekaj nesprejemljivega. Preveč je treba razmišljati kaj to sploh je, ne da se jim kaj dosti s tem ukvarjati, ker pravijo, da morajo najprej poskrbeti za preživetje, v bistvu pa je družbena odgovornost del življenja. Sama vedno pravim, da se je o tem začelo več govoriti, ker je bilo očitno preveč neodgovornega vedenja in če bi bili vsi dovolj odgovorni se o tem sploh ne bi pogovarjali, ker bi vsi tako delali in živeli. Zdaj pa je to postalo popularno, ker je preveč tistega nasprotnega pola v družbi in ko se bo to uravnotežilo ali pa izničilo potem bo pa spet v redu, potem bo družbena odgovornost postala spet del vsakdanjika, tako kot je mogoče že včasih bila.

Se vam zdi, da je v Sloveniji kakšna panoga, ki je mogoče bolj izrazito družbena odgovorna ali bolj deluje v tej smeri v primerjavi z ostalimi panogami?

Ja, je lahko problem dejavnost, ki jo opravljaš, recimo TEŠ ali Premogovnik Velenje. Že v osnovi lahko delajo dobro in hkrati slabo. Ali izdelovalci plastičnih oken, po eni strani ohranjajo toploto, po drugi strani pa lahko hkrati škodujejo človeku in naravi. Naravi zato, ker se bodo plastična okna toliko dlje razkrajala kot lesena, človeku pa, ker se mu bo mogoče začela pojavljati plesen, če ne bo dobro prezračeval in tako naprej. Vedno je treba relativno gledati na samo družbeno odgovornost kot koncept, zato ker nihče ne more biti popolnoma družbeno odgovoren. Recimo tudi sama sem se pripeljala iz Koroške z avtomobilom, če bi šla peš bi to trajalo ne vem koliko dni (smeh). Vedno je treba pogledati, da je čim manj slabih učinkov pa čim več dobrih, poiskati ravnotežje. Meni osebno je najbližje rek pokojnega doktorja Antona Trstenjaka, ki pravi, da človek v ravnotežju je zdrav človek. Enako je z družbo, z organizacijo. Če ni ravnotežja potem pomeni, da je nekje manko, nekje pa čisto preveč in enako je s sredstvi, eni jih imajo preveč in drugi premalo in to pomeni, da je družba zbolela.

Kakšna pa mislite, da je vloga menedžerjev pri doseganju družbene odgovornosti? In kako mislite, da bi jim lahko približali družbeno odgovornost?

Izhajajoč iz svojih izkušenj menim, da je en del zgodbe odločanja menedžerjev o tem ali bo vključeval družbeno odgovornost in tako deloval, odvisno tega kar ve, od svojega znanja, drugo od njegovega moralnega zavedanja koliko je to potrebno ter vesti, tretje pa od svojih osebnih želja, potreb in pa mogoče pohlepa. IRDO je nastal zato, da bi osveščal predvsem širšo slovensko javnost, strokovno javnost in ostale o tem, da je treba nekaj spremeniti v družbi in da se je potrebno zavedati odgovornosti. To skušamo doseči z informiranjem javnosti, z izobraževanjem, svetovanjem, osveščanjem pa tudi z raziskovanjem. In to nam je bolj ali manj uspelo, mogoče nas je v tem celo kdo prehitel na določenih področjih trženja tega dela, ampak mislim, da nam je določene temelje uspelo postaviti. Po izkušnjah, ki smo jih do zdaj nabrali z menedžerji je pa tako, da tisti, ki jim predstavimo zadevo tako, da jo

lahko razumejo, potem začnejo v sebi to ozaveščati in potem tudi posredujejo informacijo v svojih organizacijah. V organizacijah so menedžerji ključni. Če top menedžment ne privoli, da se bo nekaj na področju družbene odgovornosti spremenilo, potem se to ne bo zgodilo. Zaposleni seveda lahko predlagajo kakšne spremembe, ampak to je spet odvisno od posluha menedžerjev, koliko so pripravljeni poslušati podrejene in njihove inovativne predloge za spreminjanje in koliko jim sploh dane možnosti omogočajo spreminjanje. Lahko je pa na primer zelo uspešen menedžer in ima dovolj izobilja in si tega sploh ne želi.

Tudi država ima pomembno vlogo pri promoviranju družbene odgovornosti. Vi ste pred časom predstavili vaš predlog razvoja družbene odgovornosti predstavnikom vlade in takratni minister je pozdravil iniciativo, kaj se je potem zgodilo?

Takrat smo na več inštitucij poslali pisma in podporo za predloge in tako naprej, ampak to se je vsem zdelo odveč. Ni to ravno zaželeno v tej družbi, ker imajo toliko drugih problemov, da se ne morejo ukvarjati še z družbeno odgovornostjo, to je pač nekaj tako abstraktnega. Enostavno ne razumejo, zato pač tudi lažje zavrnejo. Treba je hoteti razumeti, da lahko deluješ drugače. Mora te zanimati, moraš biti toliko napreden, da to razumeš, ampak enim je ležerno... ležerno je biti neveden. Lepo se je skrivati v nevednosti, sploh dokler gre, ampak upam, da se bo v Sloveniji prebudilo dovolj posameznikov, ki bodo ugotovili, da tako ne gre.

Ko spremljamo kakšne druge države, na primer Skandinavijo, se družbena odgovornost širi od države navzdol, pri nas pa se zdi, ravno obratno. Tudi IRDO je nastal kot civilna iniciativa, ki si prizadeva razširiti družbeno odgovornost od spodaj navzgor. Mislite, da je mogoče širiti družbeno odgovornost tudi na tak način?

Ne samo, da je mogoče, mi smo se tega točno tako lotili, ker ni bilo pobude z druge strani. Jaz sem v osnovni ideji, ki sem jo imela rekla, da bi to morala biti državna inštitucija in sem potem vladnim predstavnikom predstavila model inštituta in jim razložila kaj naj bi taka inštitucija sploh počela. Vmes sem ves čas iskala poti, da bi mogoče to kdaj postalo državno, ampak ni bilo interesa in potem smo pač ostali sami in smo se tu začeli prebujati državljani. Posamezniki, strokovne organizacije, združenje menedžerjev, združenje delodajalcev, piar društvo smo se združili in začeli osveščati na tem področju, pokazali smo državi, da je treba nekaj spremeniti, ampak še vedno nič, dokler ni pričel prihajati pritisk od zgoraj navzdol, s strani Evropske unije, da so potem res spoznali, da bi mogoče pa res bilo potrebno nekaj narediti na tem področju. In potem so nekaj začeli migati in potem se zopet niso mogli notranje uskladiti. Enostavno rečeno se v Sloveniji preveč ukvarjamo s politiko. Mislim, da je naš politični sistem zelo zgrešen, sicer ga ne poznam dobro, ampak politične stranke ne bi smele biti zasebne neprofitne organizacije in mogoče bi morali politiki prostovoljno opravljati svoje delo in potem bi mogoče tudi malo bolj pošteno delali, to kar počnejo, in bi manj časa porabili za osebne razprtije v parlamentu. No, ko ste me prej vprašali o vlogi države, če pogledamo na državo kot na podjetje je enako kot pri vlogi menedžerjev. Če glava ne razume, ne bo sprejela stvari, če glava noče sprejeti sprememb jih ne bo izvršila in tako je bilo do sedaj dolgo časa v Sloveniji. Ukvarjamo se s politično lepoto, s politično razpravo, zelo veliko retorike zganjamo, ampak nič konkretnega ne naredimo. Jaz ne vem kako lahko nekdo načrtuje več

primanjkljaja kot prihodka, podjetje lahko hitro pade v stečaj, če tako nerazumno ravna in tako se lahko hitro tudi državo uniči. In mi vsi to dopuščamo, ampak je res, da je težko najti mehanizme kako lahko sami, navadni državljani to spremenimo. In to je ravno zaradi zakonodaje, ki dopušča to suverenost in neodgovornost politikov. Ampak saj ni samo v Sloveniji tako, sej je marsikje drugje enako, samo se pri nas to veliko bolj vidi, ker je mala država, mali organizem. Lahko bi bila bolj fleksibilna, lahko bi bila super primer kako delati boljše, tudi v Evropski uniji ampak sestava naše družbe ni dozorela temu, da bi lahko to spremenili. Moramo počakati, da bo dovolj velika kriza, da bomo dovolj padli dol, da bomo ugotovili kaj vse je narobe. Jaz pravim, da je to tak očiščevalni proces, če je družba zbolela. Jaz mislim, da se bo spremenilo, ampak bo trajalo vsaj še kakšnih deset let.

V članku CSR Europe, ki ste ga objavili v novičniku IRDO, opredelijo države bivše Jugoslavije na dnu lestvice razvoja družbene odgovornosti. Se po vašem mnenju Slovenija razlikuje od ostalih držav, in če da, kako?

Vem, da v Črni gori kar veliko delajo na tem področju, na Hrvaškem imajo ravno tako društva iz tega področja, ampak ne vem kako se mrežijo, nisem še z njimi tako intenzivno delala, da bi lahko kaj več povedla. Ja, mi zelo sledimo severnim in ostalim državam Evropske unije, predvsem pa skušamo v našem lokalnem okolju, prepoznati kaj je potrebno in navdušiti čim več ljudi za ta koncept, da ga raziskujejo, o njem razmišljajo in nas zelo veseli, da je tudi veliko magistrskih in diplomskih nalog iz tega področja, ker to pomeni, da se zlasti pri mlajših ljudeh zavedanje o tem širi, kar pomeni, da ko bodo oni odločali o zgodbah v Sloveniji bo drugače, zato pravim, da bo še nekaj časa minilo, da se bo to spremenilo. Je pa res, da vsak, ki nekaj raziskuje delno tudi to prenaša v svojo družino, v okolje v katerem dela in je potem lažje spreminjati zadeve in več kot nas bo boljše bo. Jaz pravim vsaka konkurenca inštitutu IRDO je dobrodošla, več kot je je, boljše nam bo. Če bi mi dejansko hoteli delati profit, potem ne bi delali neprofitnega inštituta in si ne bi prizadevali za družbeno spremembo, ampak bi pač služili. Še vedno bi sicer lahko vlagali nazaj v družbo, tako kot ostala družbeno odgovorna podjetja, ampak naš primarni cilj bi bil ustvarjanje dobička in pokrivanje dejavnosti, ki jo delamo ne pa toliko delati z neoprijemljivimi stvarmi, kar je to, kar mi počnemo.

Ampak tukaj imajo vlogo tudi mediji, ki so začeli več poročati o družbeni odgovornosti, ker včasih tega pojma sploh nisi zasledil...

Ja, res je. Mediji so ključni za ustvarjanje pozitivnih zgodb in tudi za kreiranje splošnega javnega mnenja, ampak tudi mediji so več ali manj gospodarske družbe in tudi oni se ukvarjajo s preživetjem in problem je tudi v tem, da so lahko zelo povezani s politiko, gospodarstvom, oglaševalskim kolačem in tukaj se potem ustavi. Res je mogoče premalo strateškega, systemskega pogleda, premalo strokovnjakov povabljenih s strani države, da se kreira nekaj kar bi bilo dobro. Ampak zdaj se bo mogoče s to vlado kaj spremenilo, ko jih je še Evropska vlada malo prisilila v to. Je pa res, da mi gre tudi na živce to, da državljani pljuvajo kar naprej čez vlado, ni pa konkretnih predlogov izboljšave. Mogoče manjka ta dvosmerna komunikacija med vodstvom države in splošno javnostjo. Pa pošten odnos, to je osnova. Res mislim, da so prišli na parlamentarne pozicije, ljudje ki se radi kažejo, ekshibicionisti. Ljudje, ki imajo pomanjkanje notranje moči in nekih zdravih vrednot, da bi res lahko kreirali to družbo. Tisti, ki jo pa imajo, pa jih očitno neke nevidne mreže držijo nazaj.

Kaj pa če pogledamo ISO26000, kaj je prinesel novega do sedaj in kakšen vpliv mislite, da bo imel na slovenski prostor?

To so dejansko priporočila, smernice, po katerih naj bi podjetja in druge organizacije delovale. Vsekakor je koristna zadeva, da se s tem ukvarjajo, to preučujejo, se na ta način izobražujejo. Dejansko pa ima bolj izobraževalno vlogo, ne vidim pa neke dodane vrednosti, da bi zdaj dobili neko znamko ali certifikat kot so drugi ISO standardi. Je pa popularen, in s tem prispeva k osveščanju družbene odgovornosti. Problem je v tem, da je malo zapleten, dosti ga je in potem je Evropska unija to nekako podprla z različnimi projekti in potem so raziskovali in zbrali en kup gradiva iz različnih držav, ki naj bi razlagali standard ampak na koncu vsi ti dokumenti niti niso tako uporabni. Ne vem, zadržan odnos imam do tega. V bistvu se mi zdi koristen, ampak je samo eno od orodij, eno od možnih poti za spreminjanje organizacij, je pa dobrodošla vsaka taka iniciativa. Kolikor jaz vsem, so ga dolga leta razvijali, zato da bi dejansko postal standard, potem pa, ker so se določena kapitalske in druge organizacije uprle določenim zavezam so to postale bolj smernice, priporočila. Če bi pa res postal standard, potem bi pa mogoče bilo dejansko drugače.

Pri ISO2600 je sodelovalo ogromno držav, tudi sosednja Hrvaška. Kako to, da Slovenija ni sodelovala?

Slovenija nima na institucionalni ravni nič nima razen civilne družbe, civilne družbe pa Evropska unija ne vabi na te zadeve. Mi se pa žal ne moremo z vsemi možnimi dokumenti ukvarjati, ker moremo misliti tudi na preživetje inštituta. V inštitutu imamo namenska sredstva za posamezne projekte, ki jih prijavljamo na razpise, na razpise pa lahko prijavljaš samo tisto, kar se razpisuje, ne pa tisto, kar bi rad delal kot svojo dejavnost. V Sloveniji bi se dalo še marsikaj narediti na institucionalni ravni, v nekem strateškem načrtu. Vam je Urša mogoče povedala za nacionalno partnerstvo za družbeno odgovornost?

Ja, ampak kar povejte...

V Sloveniji smo se različne organizacije, ki se s tem področjem ukvarjamo, začeli povezovati. Osnovna ideja je, da bi postavili zametke za nacionalno strategijo družbene odgovornosti v Sloveniji. Inštitut je strokovni koordinator, zavod Ekvilib organizacijski, zraven pa so tudi vladni predstavniki. V inštitutu sicer imamo neke osnove strategije spisane, dejansko pa je to naloga države. Potem so nam celo neuradno rekli »Vi, kar spišite, potem pa bomo mi to prebrali in vrgli ven kar nam ni všeč pa bo imela Slovenija strategijo«, oni so za to dejansko plačani, mi bi naj bi vse to vse zastonj naredili... dejansko se nam ne ljubi več.

IRDO je postal v tem letu tudi član CSR Europe. Kaj pomeni to za inštitut, kaj si obetate od tega?

S profesorjem Mulejem sva IRDO želela včlaniti v CSR Europe že leta 2008 in takrat smo ugotovili, da potrebuje inštitut člane, če ga želimo včlaniti. Že ena gospa nam je par let prej predlagala naj naredimo članstvo v inštitutu, ampak mi smo navajeni članstva v društvih in ne inštitutih. No, potem smo to vseeno naredili in smo tja poklicali in so nam povedali, da je letna članarina 1500 eur in takrat še nismo imeli tolikšnega proračuna in potem so nam rekli, da rabimo ne vem koliko podjetij na

nacionalni ravni, da lahko postanemo člani in potem smo si rekli v redu, bomo mi to sami naredili. In potem smo naredili svet članov, podjetja in posamezniki so se počasi začeli vključevati, članstvo je počasi rastlo in tudi projekti in nismo več čutili potrebe, da bi se z njimi združevali pa tudi malo smo pozabili na njih. Potem je prišel zavod Ekvilib in je začel z neformalno mrežo za družbeno odgovornost in potem so vabili tja vse naše Horusovce in še kake druge, Zlato nit in njihove prejemnike certifikata Družini prijazno podjetje. No, potem so se oni včlanili v CSR Europe in potem so eni njihovi člani, ki so tudi naši člani, predlagali, da naj se tudi mi včlanimo v CSR Europe in potem smo se zavoljo naših članov odločili, da se včlanimo. Potem smo pa kar hitro dobili odločitev, da smo sprejeti, ker smo imeli dovolj veliko število članov pa tudi veliko referenc in že izpeljanih projektov in moram reči, da nas kar precej spoštujejo. Do sedaj smo bili že dvakrat na njihovih srečanjih. Pri CSR Europe gre predvsem za izmenjavo informacij, za medsebojno učenje in povezovanje pa tudi za razvoj evropske poti v tej smeri. Včlanjenih je kar nekaj organizacij podobnih našemu inštitutu pa tudi drugačnih. V bistvu je to dragoceno tudi za Slovenijo, ampak bi se bilo potrebno več ukvarjati z delovanjem v mednarodnem okolju, kar pa je primarno naloga države. Sicer je pa za inštitut to dobro tudi iz promocijskega vidika, do sedaj smo dobili kar nekaj odzivov iz različnih koncev Evrope, da bi pri nas tržili določene storitve s področja družbene odgovornosti, kot je recimo bilo komuniciranje družbene odgovornosti- Takrat smo na trg dali tudi ponudbo, da bi naredili delavnico na to temo, ampak kar se tiče izobraževanja vidimo, da ljudje nimajo denarja za to ali pa mogoče nimajo želje in to je tudi problem za Slovenijo, da ljudje niso pripravljene konzumirati znanja iz tega področja. Mislim, da smo na strateški ravni v Sloveniji zabredli. Nekaj je narobe z določili po katerih naj država funkcionira in na to bi bilo treba državo opozoriti in te zakone bi bilo potrebno spremeniti. Seveda pa ti, ki so jim zakoni pisani na kožo, sistema ne bodo spreminjali, ostali pa žal nimamo te moči, da bi zakone lahko spreminjali oz. si je ne vzamemo in zato je tako kot je.

Vi ste to strategijo predstavili že leta 2008...

Ja, že leta 2008 sva s profesorjem Mulejem dala neke osnovne ideje, potem pa smo skupaj s partnerskimi organizacijami to še naprej razvijali v obsežnejši dokument, ampak nismo še prišli do končne verzije. Dogovorili smo se za način komuniciranja, sestavo partnerstva, razdelili smo si področja in zdaj bi morali po področjih graditi. To bi dejansko morala biti procedura, ampak s tem se mora nekdo ukvarjati, ampak če se s tem ukvarjaš moraš biti plačan, ker če se s tem ukvarjaš se ne moreš hkrati ukvarjati s stvarmi za katere si dejansko plačan in od katerih živiš...in tukaj je problem, zopet na finančni ravni. V bistvu je to funkcija, ki bi jo morala kot koordinatorka upravljati država, ampak problem je v tem, da še tega ne počnejo in smo dejansko mi tisti, ki spodbujamo koordinacijo in jih opozarjamo na to. Konec koncev tudi jaz in vsi ostali, ki smo v to vključeni plačujemo davke in bi nam vsaj iz tega vidika morali nekoga nameniti, ki bi se s tem ukvarjal. Je pa res, da premalo napadamo državo. Sama sem v devetih letih, odkar se s tem ukvarjam, postala že malo ravnodušna do tega, ker ne zmorem več toliko, kolikor je potrebno narediti v tej državi. Več kot bi se nas zavedalo tega in bi bili pripravljene kaj narediti in bi strukturirano pristopili do tega prej bi se zgodila sprememba.

Kaj pa mogoče, če se obrnemo še malo v pozitivno smer. Opažate kakšne premike v pozitivno smer od začetka delovanja inštituta IRDO?

Ja, pri ljudeh se kar precej spreminja. V bistvu se je gospodarstvo precej spremenilo, precej modno je postalo biti družbeno odgovoren in tako delovati. Tudi mediji več poročajo o tem, kot ste tudi sama zasledila pa tudi posamezniki se vedno bolj zavedamo, da je treba nekaj drugače početi...je pa to izobilje na vrhu države krivo, da ni nič drugače. Nihče jim ne ogroža njihovih stolčkov in plač, nihče jih ne prisili v nekaj, razen mogoče zdaj Evropska unija, ampak tudi tam imajo določeno količino izobilja in ne bo kaj drugače, mogoče govorijo o tem ampak naredijo pa ne kaj dosti.

A bi potem lahko rekli, da se je področje DO spremenilo tudi z vstopom v Evropsko unijo?

Zakaj?

Če ne drugega zato, ker smo malo bolj pod drobnogledom Evropske unije...

Ne bi rekla, da se je kaj spremenilo. Mogoče se je spremenilo, ko smo iz socializma začeli prehajati v kapitalizem. Prej smo mogoče imeli malo več neke druge oblike solidarnosti, sedaj pa so začele nastopati večje razlike v slojih družbe in zaradi tega je večja potreba po družbeni odgovornosti. Mogoče ima lahko nek pozitiven vpliv na Slovenijo to, da ima Evropska unija strategijo in definicijo za področje družbene odgovornosti in če bo Slovenijo dovolj pritisnila na tem področju, da se ta strategija prične izvajati... Ene države imajo zapisano strategijo je pa ne izvajajo tako kot je zapisana, mi je pa nimamo niti zapisane. Če pa nimaš načrta niti ne veš kaj početi, če nimaš smeri ladja potone, ker slej ko prej naletiš na čeri. Treba je strateško delovati v tej državi in ne vem....koliko energije je šlo v nič, kar hudo mi je...

Kaj pa glede nagrade za družbeno odgovornost Horus. Kako ste snovali nagrado? Ste se zgledovali po kakšnih primerih dobre prakse v tujini?

Enkrat sem naletela na en zelo dober power point o tem, katera komunikacijska orodja najbolj prispevajo k osveščanju na področju družbene odgovornosti, in tam je bila nagrada daleč pred konferencami in drugimi oblikami, v tistem vrhnjem delu orodij. Po tem sem imela kar nekaj časa vizijo, da bi naredili nagrado na tem področju. Profesor dr. Mulej, ki je predsednik našega strokovnega sveta, je takrat rekel, da je nagrad že veliko - imamo nagrado za okolje, za poslovanje pa še marsikaj drugega. No, in potem smo jaz in še dve drugi iz društva za odnose z javnostmi, pričele raziskovati kakšni so primeri nagrad v tujini, v Aziji, v Evropi in drugod in prišli smo do ugotovitve, da imajo povsod samo parcialne nagrade, ne pa uravnotežene, celovite nagrade. Takrat je veljala še prva, osnovna definicija Evropske unije o družbeni odgovornosti, ki opredeljuje odnos do okolja, skupnosti, zaposlenih in trga, mi pa smo dodali še vodenje kot ključno sestavino za uravnoteženo delovanje na vseh ostalih področjih in tako smo prišli do koncept nagrade. Potem smo raziskovali, če obstaja kje kaj podobnega in ugotovili, da ne. Iz tega smo potem izhajali in razvili vprašalnik, ki ga vsako leto posodabljam. Kar veliko podjetij je potem jamralo, da je treba zelo veliko narediti za dobiti nagrado. Treba je raziskovati svoje delovanje, se vanj poglobiti, marsikaj preveriti in potem ugotovijo ena, da še marsičesa nimajo in potem leta in leta nekaj spreminjajo, da se lahko spet prijavijo in končno dobijo nagrado. Nagrade Horus ne podeljujemo zato,

da bi jih podelili ne vem koliko, ampak zato, da se podjetja res začnejo zavedati kaj pomeni družbena odgovornost, kakšno širino ima in da je ključnega pomena uravnoteženo delovanje. Kot je rekel profesor Mulej - to je nagrada nad nagradami, v tem smislu, da nagrajuje tudi tiste nagrade, ki si jih že dobil oz. dejstvo, da si že bil nagrajen, kar pomeni, da si že dober, zdaj pa še dodaj nekaj pa pokaži javnosti kako je treba delati. Zdaj imamo vsako leto od 10 do 15 podjetij, poleg tega pa nagrajujemo še zavode, posebna priznanja pa podeljujemo tudi novinarjem. Nagrada se kar širi in postala je kar velik zalogaj, tako v organizacijskem kot finančnem smislu, tako, da smo sedaj uvedli tudi neko minimalno kotizacijo ampak v glavnem je nagrada do sedaj preživela in se je zelo dobro prijela. Po pričanju nagrajencev pa smo ugotovili, da njen pozitiven učinek ni samo dvig prepoznavnosti in krepitev ugleda nagrajenih podjetij, ampak tudi to, da so nagrajena podjetja izboljšala svojo strategijo delovanja na področju družbene odgovornosti. Enkrat, pred par leti, smo iz naše spletne strani umaknili vprašalnik, ker je bil zastarel in smo sklenili, da bomo raje objavili novega, ko bo pripravljen in so nas podjetja klicala, če lahko spet objavimo vprašalnik, da bi si lahko z njim pomagali, se pripravili na prijavo. In potem smo ugotovili, da jim vprašalnik dejansko pomaga pri analizi stanja na področju družbene odgovornosti. Dejansko potem podjetja ne rabijo zunanjih svetovalcev, presojevalcev, ampak naredijo sami analizo in jim služi to kot vodilo, kot načrt, še bolj kot ISO 26000. S pomočjo vprašalnika lahko ugotovijo kaj imajo in kaj nimajo in na ta način lahko vidijo kaj lahko še izboljšajo na tem področju in se skozi to učijo. In zelo smo veseli, ko nam nagrajenci sporočajo, kako so novico takoj naslednji dan najavili zaposlenim in potem so bili zaposleni veseli in ponosni, da so to prejeli in potem se jim je tudi vodstvo zahvalilo za to, da sodelujejo tako dobro. In takrat res vidiš ta duh nekega dobrega podjetja in medsebojnega spoštovanja, ki je doprineslo k temu, da je podjetje uspešno. Recimo eno vodstvo je svoje zaposlene tako nagradilo, da so lahko tisti petek, ko so dobili nagrad, šli uro ali dve uri prej domov in so bili vsi tako srečni in je tudi nagrada imela zelo pozitiven učinek na njih. To je to, malenkosti štejejo s katerimi lahko marsikaj narediš in ljudi motiviraš. Nekateri so nam potem poročali kako so zaposleni, po prejetju nagrade, postali bolj inovativni in lojalni do podjetja in tudi v odnosu do strankam in ostalih deležnikov, so izkazovali ponos, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno. Dobili pa smo tudi pritožbe. Že pred par leti smo dobili pritožbo, da eno izmed nagrajenih podjetij izvaja mobing nad svojo zaposleno in smo jih prosili naj nam pošljemo dokaze. V primeru, da bila pritožba pravnomočna s strani inšpekcije in sodišča, potem bi podjetju takoj javni odvzeli nagrado, ampak postopek še ni bil razrešen. Skladno z našimi pravili lahko podjetju odvzamemo nagrado, če dve leti pred prejetjem ali po prejetju nagrade nastane kršitev. Lani sta se tudi dve podjetji pritožili na eno podjetje, ampak dokler nimamo dokazil ne moremo ukrepati. Je pa zanimivo, da je to tisto oko javnosti, ker mi nimamo mehanizmov s katerimi bi lahko rekli, da to ne drži, mi damo v presojo javnosti, da nas opozorijo, če so kakšne kršitve in če je dokazljivo, potem ukrepamo, ampak za enkrat nismo še niso dobili takih dokazil.

No zanimivo, ker sem vas ravno hotela vprašati, če podjetjem vprašalnik pomaga pri družbeno odgovornem podjetju...

Vprašalnik je dejansko je to orodje, ki podjetjem pomaga, da lahko strateško razvijejo svoje delovanje na področju družbene odgovornosti. Ko podjetja vprašalnik izpolnijo imajo v osnovi že napisano strategijo. Tudi, če prej niso vedela kaj vse

počnejo na tem področju, lahko z izpolnjevanjem prijave vse zberejo na kup. In res sporočajo večja pa tudi manjša podjetja, da je treba kar nekaj stvari zbrati in kar nekaj narediti. Ampak ti s tem narediš nekaj, kar bi ti en zunanji svetovalec izračunal 20.000 evrov, znesek si izmišljujem... ampak kar nekaj bi te lahko stalo, tako pa sam nekaj narediš in si lahko zadovoljen in ponosen. To pa lahko potem uporabiš kot prednost za obveščanje svojih deležnikov, tako eksterno kot interno, in s tem se krepiti tudi delovanje na področju družbene odgovornosti in to je dejansko poslanstvo nagrade Horus in zato je tudi cenjena. In tudi podjetja, ki so že bila nagrajena, velikokrat rečejo, da je veliko težje izpolniti naš vprašalnik kot vse ostalo, ampak potem tudi oni to veliko bolj cenijo kot ostale nagrade.

Pa se podjetja udeležujejo tudi seminarja, ki ga organizirate za pomoč pri prijavi?

Na začetku so se udeleževala. Velikokrat so na seminar prišli tudi tisti, ki se potem niso prijavili, mogoče sem pa tja kateri da se je. Lani smo recimo organizirali seminar pa je bilo premalo prijavljenih, zdaj pa nas največkrat pokličejo in jim pridemo individualno svetovati. Nam je seveda v interesu, da podjetja razvijejo dobro lastno strategijo delovanja na področju družbene odgovornosti, nagrada je samo stranski učinek vse te zgodbe. Nam je v interesu, da jim pomagamo to izpeljati in da jim svetujemo o tem kaj je in kaj ni družbena odgovornost, zato tudi to počnemo brezplačno. Nekatera podjetja že zaznavajo, da s tem pridobijo veliko konkurenčno prednost...

Opazate pri Horusovih nagrajencih, da imajo še veliko ostalih nagrad in certifikatov iz področja družbene odgovornosti?

Nagrajenci imajo kar precej drugih priznanj, kar pomeni, da si tudi sicer prizadevajo za to področje. En razlog je mogoče ta je, da se strateško lotevajo pridobivanja teh nagrad zato, da si lahko krepijo imidž, drugi pa, da se zavedajo pomena družbene odgovornosti in želijo to področje še okrepiti in ga hkrati podpreti s komuniciranjem o svojem delovanju. Ampak z ostalimi nagradami dobijo podjetja le par odstotkov vseh možnih točk, ta morajo svojo družbo odgovornost dokazati na drugih delih. Ampak je zanimiva povezava kot ste rekla, če imajo druge nagrade ali jih nimajo.

Ja, pa tudi pogledati kako so seznanjena podjetja z ostalimi nagradami, certifikati, itd.

Zato tudi dopolnjujemo vprašalnik vsako leto, da jih tudi skozi vprašalnik kaj naučimo. Tudi na primer Trimo Trebnje je prvo leto bil zmagovalec med velikimi podjetji, ko smo jih naslednje leto na seminarju, ko so prišli predavat, vprašali kakšen je bil učinek nagrade, kaj so odnesli od sodelovanja so rekli, da so se tudi oni skozi to nekaj naučili, da so ugotovili, da lahko poročajo tudi skladno s smernicami GRI in so potem to tudi uvedli. Tako da, kljub temu, da so bili zmagovalci, so se še nekaj novega naučili in še izboljšali svoje delo. Marsikdo se skozi to kaj nauči, kar pomeni, da dosegamo pozitivne učinke, ki jih mogoče na kratek rok niti ne vidimo, na dolgi rok pa puščajo posledic. Tudi kot inštitut dosegamo kar dober ugled v slovenski javnosti, kar nas veseli in gor drži. Žalosti nas pa dejstvo, da vladni sistem noče spoznati oz. noče dati priznanja in rekvizitov, da bi se kaj izboljšalo. Kar precej posameznikov, vladnih predstavnikov, v času vseh teh vlad odkar mi delujemo, se

zanima za to področje in si osebno želijo nekaj spremeniti, ampak, ko pridejo z nekimi idejami jih neka nadrejena zgodba zatire in tu je problem. Problem je prepričati nadrejene, do vrha pa sploh ne prideš.

Bi lahko torej rekli, da je to v Sloveniji največji izziv na področju družbene odgovornosti?

Ja, priti do vladnega sistema, do urejanja tega področja na vrhu, vse ostalo »laufa«, kar je mogoče po svoje celo dobro, mogoče se more ljudstvo res prebuditi in potem bodo prišli boljši časi.

PRILOGA B: Intervjuvanec B

Kako razumete družbeno odgovornost in kako bi jo opredelili s svojimi besedami?

Uporabil bi definicijo Evropske unije - odgovornost vsakogar za vplive na družbo. Se pravi na druge ljudi, na naravo, ne samo na samega sebe.

Ali bi po vašem mnenju lahko koncept družbeno odgovornost opredelili kot institucijo?

Kot vrednoto, ki pa lahko dobi institucionalno podporo, če bi se država in strokovne organizacije za to odločile, kot se doslej v Sloveniji še niso.

Ali menite, da lahko DO razumemo tudi kot inovacijo, kot način, da lahko podjetja poslujejo na optimalen način?

Zagotovo. Tudi v svojih raziskavah govorimo o zelo zahtevni invencijsko-inovacijsko-difuzijski proceduri/procesu, kjer gre za inoviranje človeških vrednot in navad. Od tiste ozke, kratkoročne sebičnosti, na širše gledanje, bolj dolgoročno gledanje, kaj je optimalno. Tako da pravimo »Bodimo manj sebični iz sebičnih razlogov«. Se pravi: manj kratkoročni, da bomo tudi kasneje lahko preživel, ker gre za eksistenčne zadeve. Recimo zdajle, konec maja, se je pojavil podatek, da so izmerili tako koncentracijo CO₂ na Havajih kot pred tremi milijoni let. Se pravi, da smo v zadnjih dveh industrializacijskih stoletjih ljudje tako uničili svojo prihodnost, da celo tam, kjer je najčistejši zrak na svetu, na Havajih, so izmerili tako koncentracijo, tako pomanjkanje kisika, kot pred tremi milijoni let, kar pomeni konec obstoja človeštva. In zato gre pri družbeni odgovornosti, za obstoj človeštva.

Se pravi, da preveč podjetij razmišlja kratkoročno oziroma razmišlja samo o svojem interesu?

Podjetij in politikov. Če niso državniki, ampak politiki, ki jih zanima, kako se bodo ljudem predstavili v štiriletnem mandatu in ne kako bodo učinkovali na daljši rok, potem so eni in drugi pogubni.

Ali bi potem lahko rekli, da lahko družbena odgovornost pripomore k razvoju novega ekonomsko-poslovnega modela? V vaših delih namreč velikokrat omenjate, da ta obstoječi ni primeren, da so narobe interpretirali Adama Smitha, ga celo zlorabili in da bi koncept družbene odgovornosti lahko pomagal pri razvoju novega modela.

Ne samo, da bi lahko, jaz ne vidim alternative. Neoliberalizem ponazorim tako, da povem »zgradil je čudovit nebotečnik, ampak na močvirju, ne na trdni skali« in to se zdaj ruši. Najbolj razvite države so najbolj zadolžene. Zdaj poskušajo to reševati z varčevanjem, kar pomeni z uničevanjem proizvodnje, ker ne znajo najti alternative. Predolgo je trajal vzpon, previsok je bil, preveč narave se je uničilo, da bi se kateri od vodilnih ekonomistov in politikov brigal za alternativni model. Ravno kar oddajamo knjigo *Social Responsibility Beyond Neo-Liberalism and Charity*, 47 avtorjev iz 12 držav, 1300 strani, 33 poglavij. Eno izmed poglavij je napisal moj sourednik, profesor Dyck, in je nanizal presenetljivo število novih pobud za alternativo

neoliberalizmu, od katerih še nobena ni dosegla takega odmeva, da bi rekli »ja, opustimo neoliberalizem, gremo nazaj k Adamu Smithu, gremo nazaj k soodvisnosti, gremo nazaj k *stakeholder* (t.j. deležnik) namesto k *shareholder* (t.j. lastnik) konceptu«. To je pač težko in zato je inovacija nujna. Imamo dobre zglede, na primer *Visionary Companies*, ki sta jih Collins in Porras obravnavala že pred dvema desetletjema, ki so na svetovnem vrhu stoletje dolgo, zato ker ravnajo družbeno odgovorno; podobno je čez petdeset let uspešen Mondragon, kraj v baskijski Španiji, tudi ne da to besedo uporablja, ravna po princih soodvisnosti, kot združen kraj, ki ima združno banko, združno šolo, združna podjetja, vse je združno. Združno pa pomeni soodvisno, kot je z nevidno roko Adam Smith predpostavil, ki ste ga prej omenili.

Zanimivo. Pa mislite, da imamo tudi v Sloveniji kakšna taka podjetja, ki so vizionarska ali celo panogo, ki bolj spodbuja DO v primerjavi z ostalimi panogami?

O panogi ne bi upal govoriti, je pa zdajle to sredo na posvetovanju Društva ekonomistov Maribor nastopil Lekše, ki je govoril o tem kako pelje svoje podjetje s 50 ljudmi in je tako dobro, da sem ga povabil, naj naredi iz tega prispevek, poglavje za knjigo, ki jo zdaj pripravljamo tudi v slovenščini, Nova ekonomija. Vzor tega je recimo Trimo Trebnje in ostali Horusovi nagrajenci, od katerih boste več izvedeli od Anite.

Kakšno vlogo pa mislite, da imajo menedžerji pri doseganju družbene odgovornosti podjetij?

Lastniki in menedžerji so najvplivnejši del družbe. Se pravi, da je od njih odvisno, kaj se bo v družbi dogajalo. Ostali smo subverzivne, napadalne barabe, oni pa so tisti, ki odločajo in se tudi zaradi tega v svetovnih dokumentih in dokumentih Evropske unije govori o družbeni odgovornosti podjetij, kot da to ni lastnost ljudi, ampak je neka samostojna enota, v resnici pa je samo orodje v rokah ljudi.

No, to sem vas tudi še želela vprašati. Veliko se piše o družbeni odgovornosti podjetij, ne pa o družbeni odgovornosti družbe, posameznikov. Mislite, da se je razumevanje družbene odgovornosti v zadnjih nekaj letih spremenilo, se premaknilo od tega ozkega razumevanja družbene odgovornosti? Je k temu mogoče pripomogla tudi nova definicija družbene odgovornosti Evropske unije?

Ta definicija še vedno govori o družbeni odgovornosti podjetij, pravzaprav širše, govori o organizacijah, še vedno pa uporablja koncept CSR, torej *Corporate Social Responsibility* in se sklicuje na uporabo ISO 26000, ki je tudi tak. Mi smo zdaj ravno v tej knjigi nanizali tudi nekaj šolskih primerov. Recimo ali je družbeno odgovorno, da se otroci, ki rastejo kot Romi in se torej ne učijo slovenščine doma, angleščine učijo na osnovi slovenščine? Da se tujega jezika učijo s tujim jezikom? Če vas prav razumem, ste iz primorskega konca doma?

Res je.

Torej to je tako kot, če bi se tisti, ki je hodil izključno v italijanske šole, učil angleščine iz slovenščine, brez italijanščine. To je poenostavljen model, ki kaže na

pomanjkanje družbene odgovornosti, pomanjkanje tistih dveh osnovnih postulatov, soodvisnosti in celovitosti. To uči tudi teorija sistemov, ki je prav veda o doseganju celovitosti. Zato sem začel sodelovati v inštitutu IRDO, da bi lahko sistemsko razmišljali in uveljavljali sistemsko obnašanje na področju družbene odgovornosti.

Govorila sva o standardu ISO 26000, ki poudarja celovitost in soodvisnost. Kaj pomeni to konkretno v praksi?

Soodvisnost navadno ponazorim tako – najbrž ste se s kakšnim fantom kdaj razšli? To pomeni, da je eden od vaju nehal čutiti soodvisnost. Dopolnjujeva se z razlikami, zato potrebujeva drug drugega. Neodvisnost je pravni pojem, ki ekonomsko in realno ni izvedljiv. Pravno pomeni, da te nihče ne sme izkoriščati, ekonomsko pa pomeni, da bo čevljar lastne čevlje jedel, kar naravno ni izvedljivo. Čebela in cvet sta soodvisna, moški in ženska sta soodvisna, poslovni partnerji so soodvisni, prijatelji so soodvisni. In tam, kjer je prevladal čut, ki mu rečemo etika soodvisnosti, je poslovanje dosti bolj pošteno, se pravi: v tem je bistvo soodvisnosti. Rabim te, ti rabiš mene, torej sva drug do drugega poštena, ker se nama to splača, ker nama to nosi korist. Če se jaz obnašam pošteno do svojih poslovnih partnerjev, mi ni treba drugih iskati in enako je do osebnih partnerjev. Če sem do svojih delavcev kot direktor pošten, ne bodo »štrajkali«. Sicer je rekla ena gospa iz Ukrajine na konferenci, ki smo jo imeli januarja v Valenciji, da si oni ne upajo »štrajkati« in da tudi zato ni »šans«, da bi se družbena odgovornost lahko uveljavila. Ta hip mogoče res še ne, čez čas pa bo, ker to ne more trajati v nedogled. Lahko imaš diktaturo, samo če je diktator pošten, kot je recimo Singapurski primer. In še ta povezava - če se obnašamo soodvisno, potem vemo, da ni moj vidik edini smiseln, je pomemben, ni pa edini pomemben in poslušamo druge, ker se z nami ne strinjajo, ne kljub temu, in s tem se dopolnjujemo in prihajamo bliže celovitosti, se pravi tvegamo manj spregledov in s tem manj napak. Popolna celovitost pa ni izvedljiva.

To se sliši zelo idealno, ampak zdi se, da tega v Sloveniji še ni...

Slovenija trenutno gre skozi fazo, da se tega na zelo grob način uči. In imamo srečo, da smo prišli do tega po dvajsetih letih, potem, ko je zahod rabil za to dve stoletji. Italija je rabila 120 let, da je mafijo proglasila za zločinsko, mi pa vendarle po dvajsetih letih. Nihče ni star petdeset prej ko petnajst. Skozi puberteto pač moraš iti.

Ampak tukaj gre tudi za učenje nekih novih vrednot....

Novih in ne novih. Te vrednote so zajete v vseh religijah. Pomeni pa, da so tako zahtevne za vsakdanje prakse ljudi, da so jih avtorji položili v usta Bogu, ne direktno človeku, ker je bogaboječ in potem je vendarle vsaj do neke mere to sprejel. Očitno pa je za človeka, ki je navajen rutine in sebičnosti, zelo težko se preusmeriti, imate prav. Ampak to ni nesebičnost, to je sebičnost po širših merilih. Meni se zelo splača, če so moji sodelavci zanesljivi.

Ampak, tukaj se potem razlikujeta dolgoročni in kratkoročni pogled na zadeve...

Glejte najuspešnejša podjetja pri nas. Na primer Krka, v štiridesetih letih štirje direktorji, nobenega kratkoročnega štiriletnega gledanja. Domel Železniki, vsi delavci so lastniki, podjetje je eno najuspešnejših v Evropi. V zadnjih Financah je

prikazanih kup podjetnikov, ki so sila uspešni in nobeden od njih ni na glasu nekega hudega sebičneža, ker mu potem ljudje ne bi delali in ga ne bi poslovni partnerji tolerirali.

ISO 26000 je napisan kot priporočilo mislite, da je to v redu ali bi bilo boljše, če bi bil standard?

Treba je upoštevati, da je trajalo deset let, preden so ga skupaj spravili in da je bilo po sedmih letih pisanja in debatiranja vloženi okoli štiri tisoč amandmajev, kar pomeni težnj blokirati, kajti monopolisti so ogroženi z družbeno odgovornostjo, njim se soodvisnost *fučka*, ker so pač drugi od njih zares odvisni. Ali so politični monopolisti ali gospodarski monopolisti ali vojaški monopolisti, to so samo variante, zgodba je enaka. Če demokracija pomeni samo izmenjavanje partije na oblasti, enkrat se ji reče tako, drugič tako, vedno znova pa imaš monopol v njej, potem za družbeno odgovornost ni prostora. Če je nekdo srečen, da je dobil sedmi mandat z 99% glasov, potem med njim in Stalinom ni razlike.

Ali mislite, da se tudi zaradi našega načina vladanja družbena odgovornost težje razširja?

Ja, ampak nismo edini. V resnici ima ena sama država ministrstvo za družbeno odgovornost in to je Danska. Angleži, ko so prišli konzervativci na oblast, so ministrstvo ukinili. *Ali* niso našli haska ali njihovemu političnemu koncepciji ni ustrezalo, ne vem, ampak vem, da so ga ukinili in nihče drug ga nima. Potem pa pride do take neprijetne situacije kot je zdaj, do 400% zadolženosti držav in to je posledica pomanjkanja družbene odgovornosti. Pravzaprav je pomanjkanje družbene odgovornosti uničilo sužnje-lastništvo in fevdalizem, potem jo je kapitalizem uveljavil na papirju, ko je rekel bratstvo, enakost, svoboda. To so tri besede, ki govorijo o družbeni odgovornosti, ampak, kot so ugotovili raziskovalci, kot je Sally Goerner in njena skupina, je obnašanje podjetij v Ameriki proti-ustavno, ampak so tako močna, da jim nihče nič ne more; in če je proti-ustavno, je proti družbeni odgovornosti, proti demokraciji. Ker: v čem je smisel demokracije? V tem, da se stranke na oblasti menjujejo ali da celovitost maksimiramo? In potem še rečejo: mi smo politični razred....Halo? To je fevdalni pristop in Sally Goerner govori, in ni edina, da smo globalno v fazi fevdalnega kapitalizma, ne liberalnega. Pod imenom neoliberalizma je nastala maksimalna stopnja monopolizacije iz vse znane zgodovine. Trije avtorji so, ki jih citiramo, so raziskali »30 milijonov podjetij iz vidika medsebojne povezanosti« in ugotovili, da med 30 mio. podjetij jih je manj kot 150, ki obvladuje 40% svetovnega trga, in manj kot 750, ki obvladuje 80% svetovnega trga. Tudi ta podatek je zdaj prišel na dan: ko je Kennedy podpisal odlok, da vzame oblast nad denarjem Federal Reserve, to je privatna banka, to ni državna banka, in prenese to na ministrstvo, je bil v treh mesecih mrtev. Naslednji predsednik je predpis takoj razveljavil in noben naslednji si ni upal zopet uveljaviti tega predpisa.

Glede na to, da je Slovenija stara šele dvajset let, ste dejali, da je prišla kar hitro do premikov na področju družbene odgovornosti. V kolikšni meri mislite, da je inštitut IRDO pripomogel k temu?

Recimo, da smo prišli iz položaja dojenčka v položaj dojenčka, ki se plazi...(smeh).

No, to je tudi velik preskok...

Ja, ampak niti slučajno ni dokončen. V javnem tisku spremljamo, koliko se pojma družbena odgovornost in IRDO pojavljata. V osmih letih, odkar se to spremlja, je število zaznanih objav od približno 10 naraslo na približno 1000 na leto. Največ je objav v ljubljanskem Dnevniku, ker imajo tam novinarko, ki ima za to velik čut, in urednika, ki ji dovoli to pokrivati. Gospa, ki je zdaj postala direktorica direktorata za podjetništvo in konkurenco na ministrstvu za gospodarstvo, je tu, na naši prireditvi, ob 20. obletnici študija podjetništva, izvedela, da obstaja pojem družbena odgovornosti in da obstajajo evropski dokumenti o tem. Prejšnji državni sekretar, Janez Burger, je moj magister in z nami sodeluje, ampak ko se je zamenjala vlada iz ene opcije na drugo, je dobil neko nepomembno službo in s tem je tudi pozornost ministrstva za gospodarstvo za družbeno odgovornost padla. V Evropski uniji je to nekaj, kar spada po liniji strokovnosti k ministrstvu za delo in socialne zadeve, se pravi da se pojavlja nevarnost, da se to razume kot dobrodelnost in ne kot ekonomski pogoj za obstoj ali, kot pravijo v evropskih dokumentih, pot iz krize. Na letošnji IRDO konferenci sta prišli dve Bolgarki z referatom, v katerem citirata Barrosa, ki je družbeno odgovornost podprl že leta 2009, to se pravi, še preden so bili dokumenti sprejeti. Njegovega govora nismo zaznali. Dokument je lahko nekaj, kar neka strokovna skupina pripelje skozi neka stranska vrata; če pa to reče predsednik Evropske vlade, bi pa to že moralo imeti neko težo, da se pa tudi spregledati. Ko si v krizi, velja tudi krizni menedžment, kar pomeni, da ima nujno prednost pred potrebnim, ali konkretno, ko prideš močvirje sušit, na to pozabiš, ko se znajdeš v gobcu krokodila. In tu smo zdaj, vlada je v gobcu krokodila, cela Evropa je v gobcu krokodila, ves razviti svet je v gobcu krokodila. Tudi dežele BRICS (Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska, Južna Afrika, ki najbolj rasejo po BDP) so visoko zadolžene. Uradno je celotna svetovna masa dolgov enaka celotni masi produkta, to pomeni, da ničesar ni, vključno z vašim šalom in mojim puloverjem, ki ni zadolženo. Se pravi, da je situacija, iz katere z dosedanjimi modeli ne moremo priti, ker so ravno ti modeli to povzročili. In tu je potem ekonomski smisel družbene odgovornosti in v to smer poskušamo skozi delovanje inštituta IRDO delovati. Do sedaj smo izpeljali osem konferenc Družbena odgovornost in izzivi časa, 4 Horuse, letos smo imeli avtorje iz 15 držav, lani iz 18 držav... Nimamo pa dosti publike, sploh pa ne gospodarske publike, ampak tudi ekonomska posvetovanja nimajo nujno gospodarske publike. Društvo ekonomistov Maribor je zdajle imelo dvajset, trideset ljudi na letnem posvetovanju. So pa ljudje zelo odzivni na to, kar dela moja Nastja, de Bonove metode, in to je v bistvu tudi pot, ki vodi k istemu; zato vendarle pravim, da se marsikaj premika, ker Nastja je kar naprej razprodana s predavanji in poučevanjem, sicer bolj kot s praktičnim svetovanjem, ampak enako se je nam dogajalo, ko smo o predavali o inovacijah.

V lanskem letu je inštitut IRDO postal del CSR Europe. Kaj to pomeni za nadaljnji razvoj inštituta IRDO?

To bomo še videli, zdaj ne znam še opredeliti. Tu je nekaj Evropske podpore, predvsem pa veliko informacij. CSR Europe je združenje podjetij, to ni neka formalna inštitucija državnega tipa, se pravi, da se povezava med interesi podjetij lahko krepi. Za enkrat smo dobivali predvsem informacije in možnost navezovanja stikov, da bi pa iz tega kakšen denar dobili, da bi kakšni projekti nastali, to se še ni zgodilo, morda pa se še bo. Moram reči, da se s tem Anita veliko več ukvarja, jaz tu čisto

amatersko sodelujem kot upokojenec, ki mu je dolgčas (smeh) in je zainteresiran za skrb za vnuke (smeh).

To je v bistvu lepa definicija družbene odgovornosti...

Ja, seveda, brez družbene odgovornosti ni veliko možnosti, da človeštvo obstane, kar dokazuje tudi ta Havajski primer. Potem, recimo, v Novosibirsku imajo muzej izginulih kamnin. Dolgo časa sem potreboval, da sem sploh dojel, kaj to pomeni, to je resno zgodovinsko opozorilo. Zdaj sem dobil v roke tudi eno zgodovinsko revijo, ki piše o propadu Rima. Rim je takrat segal od današnjega Iraka do Škotske in so začeli pritiskati vandali, raznorazni barbari in so bili čisto nepripravljeni, tako so bili razvajeni rimski vojaki, da so se umaknili in rekli onim v Angliji, sami se branite. V 350 letih jih sploh niso usposabljali za kakršnokoli obrambo. Kriza izobilja povzroča najhujši propad po vseh zgodovinskih izkušnjah. Za mesto Rim so mi povedali zgodovinarji, da je padlo v svoji krizi izobilja, od milijona na 10.000 prebivalcev. Kitajska je v krizi izobilja razpadla na več držav in tako dalje. In zdaj smo hkrati v dvojnem ciklu – cikel krize izobilja zaradi prevlade neoliberalizma, zaradi predolgega cikla rasti po drugi svetovni vojni in tri-generacijskega cikla. Vaši stari starši so zelo garali, da bi preživeli, vaši starši tudi, vaša generacija pa naj ima čim boljše življenje. Je to čim več ambicij ali čim manj ambicij, če imaš vse servirano?

Nič ambicij...

Tako je, in če je nič ambicij, potem je kult prostega časa, kult nedela in kako naj potem več imaš? Razen tega je to edino obdobje s tako blazno rastjo. Do začetka industrializacije, leta 1820, je bila rast domačega bruto produkta 3% na tisočletje, ne na leto, zdaj je pa to malo za leto. Kam, komu, iz česa? Delovna mesta manjkajo, delovnih mest pa ne delajo investitorji, ampak odjemalci; in če so odjemalci družbeno odgovorni, bodo rekli, »ta pulover je sicer star, ampak mu nič ne manjka, zakaj bi kupil drugega«. Za nas, vojne in povojne otroke, je bilo čisto normalno, da si hlače nosil 6 mesecev pa druge hlače 6 mesecev... ne pa, da ženska reče, »nimam kam kaj dati v omari, pa istočasno nimam kaj obleči« hkrati. To je slika razvajenosti. Razvada je postala navada. Pred Kennedyjem je v Ameriki veljalo »kako grdi so tvoji starši, kilometer daleč moraš iti peš, ne peljejo te z avtom«. In po eni Wilkinsonovi raziskavi izpred štirih, petih let, ki sem jo dobil v roke te dni, kaže, da ima Amerika hkrati najvišji bruto domači produkt in najnižjo življenjsko dobo od vseh razvitih držav in najslabši standard otrok od vseh razvitih držav. Se pravi: ni zgodba v denarju, ampak v razporedu denarja. Geoffrey Sax je pokazal v knjigi izpred dveh let, da Amerika tako slabo skrbi za družbene službe, da s svojo državno politiko ne izpolnjuje pogojev, da bi dobila kredit Svetovne banke, a zdaj nam ZDA v knjigah dajejo za zgled, kako naj počnem. Kaj boš s takim zgledom? In ko smo leta 1998 objavili v Ameriki knjigo *Self-transformation of the forgotten four-fifths*, si nihče izmed ameriških kolegov ni upal objaviti recenzije, ker so vsi videli v njej tak napad na Svetovno banko, da bi lahko imeli težave. Veste, kakšni so razponi plač v Ameriki, po uradnih podatkih, med delavcem pri tekočem traku in direktorjem podjetja? Najmanj 650:1, v ekstremu je to razmerje bilo celo 1000:1. To je podkupnina. Ti korupcijski procesi, ki se zdaj odvijajo po Evropi, to je pri njih legalizirano. Evropska unija je zdaj objavila, da 25-30% denarja iz evropskih fondov izgine v podkupnine. Se pravi: Slovenija ni nič izjemnega, nimaš torej kje vzeti zgled, po katerem bi se praktično ravnal.

Kaj pa Skandinavske države, njih velikokrat navajajo kot primer dobre prakse?

Tudi pri njih se dogajajo v zadnjem času resni nemiri, ker je mešanica ljudi. Ravno včeraj sem bral, 163 narodnosti v enem mestu, nihče ne more biti nadvlada, ampak: ali se obnašamo soodvisno ali se izoliramo ali se izoliramo po razredih, nacijah, religijah. Vsak čuti potrebo po preživetju, uživanju, pripadnosti in po vplivnosti in svobodi hkrati, ampak: kako boš to dosegel? Zadel, psiholog na Primorskem, piše o teh človeških potrebah kot soodvisnih...

Tudi vi obravnavate v vaših delih o potrebah in vrednotah...

Seveda, to vedno znova opozarjam. Ogromno je literature o *knowledge managementu*, ampak če ponazorim to s praktičnim primerom, če se je nekdo naučil streljati s puško, je od vrednot ali od znanja odvisno, ali bo streljal na človeka ali na papirnato tarčo? Od vrednot je odvisno, kaj boš izbral. Se pravi: vrednote diktirajo uporabo znanja in, če se z vrednotami ne ukvarjamo, potem pač delamo to, na kar je Albert Einstein opozoril: »odlična orodja za nejasne ali celo nesmiselne cilje«...

Ampak to bi bilo smiselno vpeljati tudi v šolski sistem, vključiti v kurikulum predmet družbene odgovornosti...

Mi smo v Mariboru vpeljali družbeno odgovornost v merila »Mladi za napredek Maribora«, v katerem zajamemo najmanj 1000 ljudi na leto, od otrok, mladostnikov do mentorjev. V vsaki raziskavi, predlogu, ki ga razvijejo skupaj z mentorjem, morajo dati oceno, kaj so spoznali z vidika DO v tem raziskovanju.

In kakšne so ugotovitve?

Da imajo težave, ker se seznanijo s pojmom, ki ga niso poznali. Ampak v tem je smisel, da se z njim seznanijo in ga poskušajo aplicirati v praksi. In potem pride matematik in reče »Kaj pa imamo mi s tem?« Ja, a si kdaj pomislil, kdo bo uporabljal tvojo teorijo in za kakšne namene? Recimo hedge skladi so velika matematična tema. Zakaj? Za špekulacijsko zlorabo. Jaz sem vzel matematiko samo za primer, ker je najbolj abstraktna veda pa se učinki najbolj indirektno vidijo. Poleg tega vodim tudi komisijo na občini, kjer sofinanciramo mladinske prireditve in mlade talente. Pri vsakem poročilu morajo poročati, kaj so se naučili iz vidika družbene odgovornosti, zraven v gradivu jo imamo in imamo tudi definicijo. Ravno včeraj smo v komisiji to sprejemali in v sredo bo objavljeno. Skratka, to se da. Ta mala dva Nastjina sta v vrtcu. V Evini skupini je zraven paraplegik, sila priljubljen, in otroci se od malega učijo, da smo različni. Potem so v njuni skupini otroci albanskih staršev, pa je ena mama, ki s svojimi otroci govori malo slovensko in malo nizozemsko in je to normalno. V vrtcu se naučiš, kaj je normalno. Ob četrtkih sva dežurna dedi in babi in mi pride in mi definira varstvo okolja naš Timon, štiriletni otrok v vrtcu. Z neke poti sem prinesel neke sladkarije in sta rekla Eva in Timon: »To je pa presladko, to za moje zobke ni v redu«. Variante so. NI treba razlagati teorije, to so čisto majhni praktični primeri. Pri vratih se moraš sezuti, ko prideš domov, v čevljih se ne sme skakati v stanovanju, ker so umazani - tudi to je vzgajanje družbene odgovornosti. Občasno varujejo pri Nastji nekega kužka in se zopet učijo odgovornosti. Ali pa to: Timon si je zadnjič sam pripravil prtljago za izlet na kmetijo. In to se da že pri treh, štirih letih. Samo ne smeš biti preveč nestrpen v starševski vlogi. Vzgoja je proces.

Nastja je objavila v enem intervjuju, kako nama je hvaležna, da ji nisva dajala denarja in se je zato naučila plesti, šivati, poceni potovati in je zdaj nesrečna, ker ne more doseči, da bi njenim otrokom kaj manjkalo.

No super, jaz mislim, da sva lepo poklepetala; mogoče samo še eno vprašanje za konec. Po vašem mnenju kateri so ključni koraki, ki bi jih Slovenija morala narediti za razvoj DO?

Začeti mora s tem, da prizna, da je to ekonomska rešilna bilka. Bilka in bitka. V enem od tekstov, ki ga ravnokar zaključujeva z Anito za konferenco *Chance for Change*, ki bo čez dobre tri tedne, sva napisala tudi to, da bi bilo smiselno sprejeti predpis, po katerem nihče ne more priti na noben vplivni položaj, ne da dokaže družbeno odgovornosti kot svojo osebno lastnost.

Kako bi pa to lahko dokazal?

Pravilo o nekaznovanosti, da je vreden zaupanja po izkušnjah drugih ljudi. Obstajajo merila v sedmih principih ISO26000, v katerem je tudi etičnost podrobneje opredeljena, kajti tudi Hitler je imel etiko, samo drugačno od naše; v teh sedmih principih se da vse preveriti. Zdaj čakamo, da izide naša zbirka člankov o merilih in merjenju družbene odgovornosti v reviji *Systemic Practice and Action Research*, tam smo razvili merila za merjenje na podjetniški, državni in osebni ravni. To spoznati pa začeti uporabljati, to pa pomeni napad na lobije in skrite profite iz lobističnega obnašanja. In prav s tem kolegom, ki je prej v mojo sobo na EPF pogledal, prof. dr. Vojkom Potočanom, zaključujeva članek, na katerem je on delal 98%, jaz pa čisto malo, o etiki v državnih organizacijah, državnih programih in ima empirične raziskave o tem.

Zanimivo in kakšne so ugotovitve, kakšni so rezultati?

Ja, enaki kot ti, do katerih sva tudi midva zdajle prišla. Kdor je bolj ozko sebičen, je manj družbeno odgovoren, manj zainteresiran za svoj vpliv na druge in se mu za to bolj fučka in je s tem bolj nevaren. In če bi nekako dosegli, da bi bili državni referenti, poslanci, člani vlade, bolj družbeno odgovorni, potem vidimo možnost, da se to razširi. Vsak od nas lahko ukrepa kot človek. Vprašati se moramo, ali je nujno, da naslednjo stvar kupim, ali nimam omare polne uporabnih zadev, ali ni moj avto še povsem uporaben. To ni stiskanje, ampak smiselno varčevanje, ker ne mečeš stran uporabnih stvari. Moda je nepotrebna, nesmiselna poraba narave, naravnih virov pa zmanjkuje. In to ni »stiskanje«, ampak imaš tisto, kar zares potrebuješ. Se pravi: ločiti navidezne od resnih potreb in kupovati pri tistih, ki so na glasu družbeno odgovornih organizacij; tako začnejo podjetja s tem konkurirati in država lahko to odlično podpre tako, da določi, da smejo za ves javni sektor dobavljati samo tisti, ki so najboljši v treh pogledih – družbeni odgovornosti, inovativnosti, poslovni odličnosti. To se zelo dopolnjuje. Težava nastane potem na mednarodni ravni, ampak znotraj države pa znotraj poslovnega sveta ne rabimo predpisa, rabimo samo marketinški pritisk; če smejo dobavljati samo tisti, ki so najboljši, potem morajo tebi dobavljati tisti, ki so najboljši; če ne, ne moreš konkurirati. Na mednarodni ravni pa imamo težave, ker ne obstaja naddržavno pravo, obstaja samo mednarodno pravo, ki je dogovor, ki ni zares pravo, ni obligatorno, ni obvezno. In tisti, ki se trudijo, že ne vem kako dolgo trudijo, za ustanovitev svetovnega parlamenta pa za svetovno vlado, ne pridejo skozi, ker bi to bil napad na najhujše monopoliste. Zdaj bodo decembra

imeli v Indiji zopet začasni svetovni parlament, Mi pravimo: človeške pravice, mir in družbena odgovornost so edini trije temelji za svetovno vlado. Kako to meriti, vemo. Vsak od nas, tako kot sva se prej pogovarjala, v vlogi staršev, prijateljev, v vlogi profesorjev lahko nenehno, in dejansko nenehno, vpliva, samo vprašanje je, s katerimi vrednotami in s katerimi posledicami tistih vrednot. Tako kot zgoraj piše: vednost, zavest, vest. In zgodba, ki smo jo tudi že objavili, ki krasno pove »To je napad na tiste, ki pravijo: 'oblast je pravica krast, dobiti last in čast', a samo dokler ne padeš v past in moreš past(i), da si ob oblast in ob last in čast.«

PRILOGA C: Intervjuvanec C

Kako razumete družbeno odgovornost? Kako bi jo opredelili s svojimi besedami?

Vedno bližji nam postaja koncept družbene odgovornosti, kot ga opredeljuje tudi Evropska unija – da podjetja na prostovoljni osnovi vlagajo v sodelovanje z deležniki in ohranjanje okolja več, kot od njih zahteva zakonodaja. Koncept družbene odgovornosti namreč zajema štiri poglobljena področja: odnos do zaposlenih, odnos do skupnosti, odnos do okolja in odnos do deležnikov na trgu (podjetja, kupci, dobavitelji itd.). Vsa ta področja so danes ključnega pomena za dobro delovanje tako posameznika kot tudi družbe. Upoštevanje le-teh oziroma implementacija v poslovno in drugo okolje lahko predstavlja za podjetje pomembno konkurenčno prednost.

Kako udejanjate družbeno odgovornost v praksi in kako širite ozaveščenost o družbeno odgovornem delovanju?

V podjetju, kjer delam, vzpodbujamo družbeno odgovornost na različne načine. Zaposlene spodbujamo k aktivnostim med delovnim časom (sproščanje, telovadba...), vzpodbujamo zdravo prehrano na ta način, da je za zaposlene poskrbljeno dovolj sadja in vode, uporabljamo okolju prijazne materiale, krepimo timski duh z različnimi družinami. Mladim, ki imajo družine omogočamo delo od doma. V letošnjem letu bomo uvedli »oranžni dan«, ko bodo zaposleni lahko kot prostovoljci sodelovali v različnih ustanovah: v domu ostarelih, na ekološki kmetiji, v zavetišču za brezdomce. Takšen prostovoljski timski izziv bo dober način druženja sodelavcev, hkrati pa bo veliko prispeval v skupnost.

Kako bi komentirali stanje družbene odgovornosti v Sloveniji? Menite, da se je stanje na tem področju v zadnjih letih spremenilo?

Ko je bil ustanovljen leta 2004 Inštitut za razvoj družbene odgovornosti je bilo področje družbene odgovornosti v Sloveniji šele v začetni fazi razvoja, v svetu pa je bilo že bolj razvito. Inštitut IRDO so ustanovili prav z namenom raziskovanja in pospeševanja razvoja družbene odgovornosti v Sloveniji in po svetu. Inštitut si prizadeva povezati vse družbene akterje na področju družbene odgovornosti, od podjetij do vlade pa vse tja do civilne družbe. Prav tako izvaja skupne aktivnosti in kampanje za ozaveščenost širše družbe o potrebnosti in pomenu družbene odgovornosti v Sloveniji.

Ali menite, da je članstvo Slovenije v EU pripomoglo k razvoju DO? Če da, na kakšen način?

EU kakor tudi posamezne države znotraj EU že imajo izdelano nacionalno strategijo družbene odgovornosti. V Sloveniji ta strategija še ni izdelana kljub temu, da EU daje državam- članicam priporočila in hkrati navodila, da to storijo. Vsekakor pa so aktivnosti na tem področju tudi v Sloveniji iz leta v leto večje, kar se odraža v vedno večjem številu konkurenčnih inštitucij.

Kateri so ključni koraki, ki bi jih morala Slovenija narediti za to, da bi se družbena odgovornost bolj ozavestila, uveljavila? Kdo bi po vaše mnenju moral biti ključni nosilec sprememb pri tem?

V vsakem primeru mora biti država ključni nosilec tovrstnih sprememb. Vse več držav že ima posebno ministrstvo za to področje ali pa vsaj direktorat v okviru ministrstva.

Kako mislite, da je inštitut IRDO pripomogel k razvoju družbene odgovornosti v Sloveniji? Kakšne so najopaznejše spremembe?

IRDO svoje poslanstvo širi skozi vsakoletne mednarodne konference, ko prispevke vseh predavateljev zbere v zborniku – le ta pa je namenjen vsej širši javnosti.

Zakaj ste se odločili postati članica Inštituta IRDO?

Leta 2006 sem začela sodelovati kot prostovoljka pri različnih projektih v Inštitutu, najprej kot soustvarjalka novic, ki so izhajale enkrat mesečno in so jih prejeli naši člani, kasneje pa sem sodelovala tudi pri organizaciji mednarodnih letnih konferenc. Dojemanje pomena družbene odgovornosti je postajalo zame vedno večje in danes z veseljem širim to znanje v poslovnem okolju.

Kako je članstvo vplivalo na vaše dojemanje družbene odgovornosti? Kako na razvoj družbene odgovornosti v vašem podjetju?

Nastajalo je povsem spontano, na začetku s prostovoljnim delom, v nadaljevanju pa že z entuziazmom za pridobivanje čim več tovrstnega znanja. Vsebina pomena družbene odgovornosti se me je začela dotikati pravzaprav v vseh področjih mojega življenja. Kot sem že omenila sem začela to znanje predvsem pa dojemanje širiti tudi v poslovno okolje.

Ali ste tudi sicer članica kakšne druge organizacije, ki spodbuja družbeno odgovornost, trajnostni razvoj?

Za enkrat sem samo članica inštituta IRDO, v prihodnje pa se bom zagotovo včlanila še v kakšno podobno tovrstno organizacijo.

Ali ste v preteklosti prejeli kakšne druge nagrade/priznanja za družbeno odgovorno delovanje? Če da, kakšne? Ali ste te nagrade prejeli pred vašim članstvom v inštitutu ali po tem?

Nismo prejeli še nobene nagrade. Zagotovo pa razmišljamo, da se bomo v prihodnje prijavi na tovrstne razpise kot je npr. nagrada Horus, ki jo podeljuje IRDO za najbolj družbeno odgovorno podjetje.

Ali se kot člani poslužujete ugodnosti, ki jih članstvo ponuja? Ali sodelujete tudi pri oblikovanju vsebin ali organizaciji dejavnosti inštituta IRDO?

Da, poskušam biti vedno bolj aktivna na vseh področjih Inštituta, tako pri pridobivanju članov kot tudi pri ustvarjanju raznoraznih vsebin in projektov. Člani imamo tudi možnost sodelovanja na različnih razpravah v povezavi z družbeno odgovornostjo, imamo brezplačen dostop do baze primerov dobre prakse s področja družbene odgovornosti, brezplačno udeležbo na letnem srečanju članov Inštituta in

objavo vseh članov v publikaciji srečanja, brezplačno prejemamo e-novic Inštituta in seznanjeni smo tudi z rezultati raziskav, ki jih je IRDO sofinancira s članarino.

PRILOGA Č: Intervjuvanec Č

Kako razumete družbeno odgovornost. Kako bi jo opredelili s svojimi besedami?

Družbena odgovornost je zame zelo dobro opredeljena v ISO 26000, v sedmih področjih, ki jih opredeljuje. Začne se vedno pri sebi, se pravi najprej moraš biti odgovoren do sebe in šele, ko si odgovoren do sebe, si lahko odgovoren tudi do vseh ostalih.

Kako uresničujete družbeno odgovornost v praksi?

Jaz osebno?

Osebno in poklicno...

Osebno sem prostovoljka pri marsikateri dejavnosti. Sem mentorica v programu zavoda Ypsilon, mentoriram mlade, ki imajo ambicijo, željo, voljo nekaj narediti s svojim življenjem, se pravi imajo tudi sami neke cilje, ki jih želijo uresničiti in jim lahko pri tem pomagam. Vrsto let sem bila prostovoljka v društvu za odnose z javnostmi, kjer smo gradili stroko, kjer smo gradili tudi mlade perspektivne kadre, da so napredovali. Sem prostovoljka in soustanoviteljica društva za vzpodbujanje mreženja SIN, zato ker smo ženske v Mariboru ugotovile, da potrebujemo medsebojno povezovanje. Tako da na različnih področjih udeležujem, udeležam neko svoje poslanstvo, ki ga vidim predvsem v povezovanju ljudi in pri tem, da ljudje ugotovijo, da so sposobni marsikaj narediti, če se jim da priložnost. Problem današnjega časa je, da so bili ljudje zatrti že zelo hitro, zelo mladi, in si ne upajo živeti svojih sanj, to pa je osnova za vse ostalo. Zelo veliko ljudi tudi *coacham*, ker imam licenco za osebne in poslovne *coacha*. Kar se pa tiče poklicno, sem tista oseba, ki je v Zavarovalnico Maribor pripeljala koncept družbene odgovornosti, seveda je treba vedeti, da naš predsednik uprave tudi živi to že vrsto let, on tudi nekako posebej družbeno odgovornost, tako da je bilo zelo enostavno to vpeljati, ampak smo potem skupaj konceptualno zastavili. Pomeni, od tega, da sem pripeljala v podjetje certifikat Družini prijazno podjetje, ki ga je seveda potem organizacija sprejela, ga implementirala in zadeva sedaj teče v kadrovske naprej, do tega da smo razvili številne dejavnosti za interno javnost, zaposlene, razvili številne aktivnosti za zunanje javnosti, projekt Heroj, projekt Zojini zeleni zemljevidi, projekt Varujmo vodni vir z želvico Zojo... Skratka od okoljskih do čisto razvojnih, človeških. O sponzorstvih in donacijah ne bom niti govorila, ker je to zavarovalnica delala že prej pa bo delala to še naprej, me pa moti, da to spada pod družbeno odgovornost, zato ker z vsakim sponzorstvom vsaka organizacija zasleduje neke svoje poslovne cilje.

Kakšna je pa vaša vloga v inštitutu IRDO?

Potem, ko je sedanji župan Mestne občine Maribor izstopil so me povabili zraven, da bi postala ustanovna članica, ker v ta koncept v resnici verjamem. Ne moreš biti zraven, samo zato da si zraven, ali v to verjameš ali pa boljše, da tega ne počneš, zato ker boš vedno imel neki *hidden agenda*, družbena odgovornost pa je *for greater good* in pika. Zakaj to delam? Zato, ker verjamem, da je to treba narediti. Župan me je

sedaj povabil zraven oziroma skupaj sva se nekako dogovorila, da koordiniram pripravo projekta za revitalizacijo mariborskega gospodarstva. To je nekaj, kar počne zdaj ekipa petih žensk, očitno so ženske tiste, ki bolj razumejo, da je to nekaj, kar je potrebno narediti, tudi če nič ne dobiš plačano za to, zato ker verjameš, da je to potrebno storiti. Se pravi nek koncept zelenega gospodarstva, ki bi bil osnova za razvoj, ne samo za mariborsko občino, ampak za celotno regijo. Enostavno se nam zdi, da če imaš denar, če imaš možnosti, je to tvoja naloga, da to narediš. Kar se tiče inštituta IRDO pa sem v tistem času, ko sem bila predsednica društva za odnose z javnostmi, vzpostavila v društvu sekcijo za spodbujanje družbene odgovornosti in potem smo zelo hitro prišli do ugotovitve, da je potrebno spodbujati družbeno odgovornost v Sloveniji. Žalostno, ampak resnično je, da je primarni motiv, ki vodi podjetja dobiček. Dobiček sam po sebi je sicer super, ampak zakaj ga uporabiš pa je tisti razlikovalni element med *good guys* in *bad guys*. Kam boš vložil dobiček? Ali bo to šlo samo lastnikom, bo to šlo v razvoj podjetja, v razvoj zaposlenih, v okolje, na kak način se bo vračalo, koga se bo spodbujalo. Tu potem govorimo o družbeni odgovornosti. No, in potem smo začeli s spodbujanjem družbene odgovornosti in smo želeli narediti nagrado za spodbujanje družbene odgovornosti. Istočasno smo se pa pogovarjali z direktorico inštituta, Anita Hrast, in smo ugotovili, da bi bilo fino, da to naredimo skupaj. Anita je zelo temeljit, strukturiran človek in je to vse lepo pripravila, naša takratna predsednica sekcije, Lidija Novak, pa je takrat sodelovala in še zdaj sodeluje. No, in potem smo naredili nagrado. Najprej je bilo prvo leto poskusno, tisto leto se je tudi Zavarovalnica Maribor prijavila. Mislim, da je v prvem letu sodelovalo devet podjetij, je bilo pa tudi dobro, da so v prvem letu vsa podjetja dobila priznanja. In zdaj nagrada kar lepo živi, tudi predsednik države je pokrovitelj, skratka nagrada je dobila svoje mesto v slovenskem prostoru. Potem pa smo seveda šli še naprej. Postali smo eden od soustanoviteljev mreže za družbeno odgovornost, MDO, to idejo je pa dal Ekvilib, z njimi smo se povezali v času, ko smo prejeli certifikat Družini prijazno podjetje, kjer smo tudi bili pilotno podjetje, se pravi prvo podjetje v Sloveniji, na katerem so se učili, kako te ukrepe vpeljati, kaj pomenijo. Tako, da smo bili pravzaprav prvi, ki smo prejeli ta certifikat v Sloveniji, tako da tudi naši zaposleni ta koncept zelo močno čutijo.

Kako se pa recimo to udejstvovanje na področju družbene odgovornosti odraža v vašem podjetju? Opažate kakšne spremembe v Zavarovalnici Maribor?

Se pozna. Ljudje se počutijo bolj povezani. To smo ugotovili tudi z merjenjem zavzetosti zaposlenih. Koncept verjetno poznate, to pomeni, da posamezniki želijo dati nekaj več, kar se od njih pričakuje, torej *for greater good*. Ta model zavzetosti zaposlenih pravzaprav meri Zlata nit, to je projekt Dnevnika. Ta projekt sem tudi pripeljala v Zavarovalnico Maribor, sprva z malo borbami, zakaj to rabimo, ampak potem se je izkazalo, da smo na osnovi tega prav ugotovili kaj je dobro početi, česa ne početi, kaj vpliva na odsotnosti, kaj ljudi povezuje. No, in skozi to smo skozi leta ugotovili, da to kar počnemo na področju družbene odgovornosti vpliva na zavzetost zaposlenih. Zavzetost zaposlenih pa smo izračunali, da vpliva na produktivnost zaposlenih in na bolniške odsotnosti. Torej višja kot je zavzetost zaposlenih, večja je produktivnost, kar pomeni manjša je stopnja odsotnosti zaradi bolniške, kar pomeni več denarja. Ugotovili smo, da je to zelo pozitivno in da se tudi ljudje med seboj bolj spoznajo in povežejo. Sedaj je kolegica prevzela to področje in je pripravila odličen koncept prostovoljstva, tako da imamo sedaj klub prostovoljcev in ambasadorje po

vseh poslovnih enotah, iz vsakega sektorja. In zdaj penetriramo, horizontalno in vertikalno. Ljudje želijo vedeti zakaj hodijo v službo. Ljudje rabijo namen, smisel, rabijo čutiti, da so del zgodbe. Če je marketing dojel in je uprava dojela, da ljudje, naše stranke, rabijo zgodbo, da ostanejo z nami, se počasi začnejo zavedati, da enako velja tudi za zaposlene.

Če se še melo vrneva na nagrado Horus. Vprašalnik je, kar precej obsežen, kar so izpostavila tudi nekatera sodelujoča podjetja...

Res je, je pa zelo dober pokazatelj kje si pa kaj si pa kaj ti manjka. Ta vprašalnik je nastal preden je nastal ISO 26000 in je zelo zanimivo, da so vsa področja, ki jih ISO 26000 opredeljuje kot pomembna področja že v vprašalniku. Je pa nagrada Horus nastala preden je nastal ISO 26000. Tako, da res ta Anita ekipa pa dr. Mulej in ostali, ki so to pripravljali, so res vizionarji na svojem področju in je čas, da se to pove jasno in glasno. Vprašalnik ti da kot prvo sliko, kaj vse že imaš in kaj vse ti še manjka, kar je ok, ker ti s tem da možnost izboljševanja in napredovanja. Na primer, na področju varovanja okolja, ne delamo nič, ok, kaj lahko naredimo, kako lahko zmanjšamo emisije, ja, teoretično z nakupi bolj ekološko usmerjenih vozil ali z iniciativo *shareanja* vozil, na osnovi tega smo razvili dan brez avtomobila... Ampak, ja seveda, je zahteven, ker je družbena odgovornost sama po sebi zahtevna. To ni nekaj enostavnega, to ni kot ta nagrada CSR Europe. Tu se nagrajuje projekt, ki povezuje profitni in neprofitni sektor, ampak to je en projekt, se pravi nekdo lahko onesnažuje okolje, odpušča zaposlene, naredi super projekt in dobi nagrado...meni, to ni ok. Družbena odgovornost je holistična, ne moreš biti 50% družbeno odgovoren, 50% pa neodgovoren. Ne gre, si ali pa nisi. Tako, da iz tega vidika se mi ne zdi tako ok. Mogoče kot motivacija, potem je ok, ampak če pogledamo, kaj vse se lahko zgodi, British Petroleum. Če se vprašanje glasi, ali je vprašalnik nagrade Horus preobsežen? Ne, vprašalnik mora biti tak kot je, se pač manj podjetij prijavlja, in tista, ki se prijavljajo, tista so super.

Kako je pa nagrada pomagala Zavarovalnici Maribor. Je bil to prvi projekt...

Horus? Ne, mi smo pred tem seveda že delali stvari na tem področju, če ne se ne bi mogli prijaviti na Horus.

Mislil je bila to prva taka prijava? Potem ste prejeli Zlati nit ali pred tem?

Ne, Zlato nit smo prejeli za tem. Pred tem smo prejeli nagrado *Hewitt Associates*, kot tretji najboljši delodajalec v Sloveniji, to je bilo leta 2005 ali leta 2006. Potem smo delali dobre prakse, Zojin zeleni zemljevidov, kjer so otroci iskali črne ekološke točke, potem so narisali zemljevide in predlagali izboljšave, skupaj z Ministrstvom za okolje in prostor in z Ministrstvom za izobraževanje smo izbrali najboljše projekte in sanirali eno črno ekološko točko. Nastajali so različni projekti in vsi ti projekti so nas pripeljali do tega, da smo leta 2009 kandidirali za nagrado Horus. Zlato nit, priznanje za uvrstitev med najboljše zaposlovalce pa smo dobili zadnje tri leta 2012, 2011, 2010.

Kako se pa udeležujejo ostala podjetja v vaši branži na področju družbene odgovornosti?

Ja, zanimivo. Mi smo bili prvi, ki smo to začeli, ker imamo tudi predsednika uprave, ki to živi in čuti. Ko som delali raziskavo med zavarovanci na vzorcu 1500 ljudi po celi Sloveniji, smo ugotovili, da se prav po družbeni odgovornosti razlikujemo od ostalih, tam smo imeli najvišjo oceno, in dve leti za tem, je začela slediti konkurenca. Ugotovili so, da predstavlja družbena odgovornost konkurenčno prednost. Nekatera podjetja so začela to početi zelo na veliko, določeni konkurenci se je sedaj uprava zamenjala in imajo težave, kako se bo to naprej razvijalo ne vem. Jaz pravim, hvala bogu, čim več, dajmo, vsi pridite, vse banke, vse finančne inštitucije, vse zavarovalnice. Tam kjer je denar je bistveno lažje biti družbeni odgovoren kot tam, kjer ga ni. Za to moraš imeti čas in ljudi, ki v to verjamejo in hkrati moraš imeti tudi finančna sredstva, da plačaš te ljudi, ki se s tem ukvarjajo.

Direktor lahko vpliva na razvoj družbene odgovornosti. V vašem primeru, se to zelo lepo vidi. Lahko to preslikamo tudi na državo, če glava razume...

Absolutno, vse se vedno začne v glavi. Seveda obstaja tudi druga možnost, kot se je zgodilo v Mestni občini Maribor, da pride punt od spodaj, ampak to je ena takšna rušilna energija, to je treba vedeti. Lahko imaš evolucijo ali revolucijo, jaz sem vedno zagovornik evolucije, revolucija redko kdaj prinese kaj dobrega. Lahko ja, ampak se potem zelo hitro rešitelji sprevržejo v krvnike, kot nas učijo tdi primeri iz zgodovine. Boljši je evlucijski pristop, vsekakor pa je izjemno težek, če se vrh in glava ne zavedata, da je to potrebno narediti in zakaj je to dobro. Če manjka kaj v konceptu družbene odgovornosti, je mogoče malo večje razumevanje ljudi, ki se teoretično ukvarjajo s tem področjem, zakaj je potrebno dokazovati, da ima to finančne učinke. Enostavno izračunati rezultate. Potrebno bi bilo narediti neko matriko, neko metodološko rešitev, tu se da še veliko narediti.

Omenili ste dogajanje v Mariboru in ta projekt, ki ga koordinirate. Na podoben način deluje tudi inštitut IRDO in tudi vi, da spodbujate družbeno odgovornost, zato, da se tudi na vrhu nekaj spremeni?

Seveda. Jaz mislim, da se je zdaj počasi začelo dogajati, da so začeli na vrh prihajati ti ljudje. V Mestno občino Maribor je prišel na vrh človek, ki živi družbeno odgovornost, v določena podjetja tudi. To je na dolgi rok edina rešitev, to ali pa bomo živeli kot v *Mad Max*, kjer se bodo eni imeli super fino ostali pa...saj vidite, kdo kupuje zdaj vodne vire...

Kaj pa mislite, da bi Slovenija morala v prihodnje narediti, da bi se družbena odgovornost še bolj razvila?

Prvo kot prvo, bi moral priti nekdo, ki v resnici verjame v ta koncept, drugo kot drugo bi bilo treba sprejeti nacionalno strategijo družbene odgovornosti z načrtom implementacije. Dokler imaš samo deklarativno strategijo, je to zelo enostavno, poštemplaš in je to to. To pomeni tudi natančen načrt kaj naj naredijo različni deležniki, kaj naj naredijo podjetja, kaj država, kaj nevladne organizacije, čemu se bomo najprej posvetili, kako se bo to merilo, ali bomo sledili ISO26000 ali GRI. Potem pa se mi zdi, da ne bi nič škodilo, če bi v šoli namesto etike in verstva imeli pouk družbene odgovornosti, trajnostnega razvoja, skratka, da bi se otroci učili tega od malega. Zdaj jih učimo naj bodo tekmovalni, naj bodo najboljši, v resnici pa je treba spodbujati sodelovanje, jih naučiti koncepta soodvisnosti, jih to učiti že od malega naprej.

Lahko samo še na kratko, kako se udejestvujete v inštitutu IRDO?

Odkar je gospod Fištravec šel, sem postala ustanovna članica, kar pomeni, da sodelujem pri strateškem razvoju inštituta IRDO, v katero smer naj bi šel, na operativni ravni pa pri vseh teh zadevah, organizaciji aktivnosti, vsebinsko sodelovanje, tega je kar precej.

PRILOGA D: Intervjuvanec D

Kako razumete družbeno odgovornost in kako bi jo opredelili s svojimi besedami?

Gre za skrb na različnih področjih, do okolja, zaposlenih, različnih deležnikov nad neko mejo, ki jo določa zakonodaja. Torej, da se obnašaš na različnih področjih še bolj odgovorno kot od tebe zahteva zakonodaja.

Kako pa uresničujete družbeno odgovornost v vašem podjetju?

Dejavnosti na področju družbene odgovornosti smo si razdelili po področjih – do zaposlenih, do okolja, do naših uporabnikov in do drugih deležnikov.

Se pravi, da vsak vodi svoj sektor za družbeno odgovornost?

Tako nekako. Z zaposlenimi največ dela pravno kadrovska služba, z okoljem pa največ dela razvojni sektor, ki je bolj vpet v varstvo okolja, oni so odgovorni tudi za pitno vodo pa z analizami se ukvarjajo. Z uporabniki in dobavitelji pa se največ ukvarja računovodstvo pa ostali oddelki. V bistvu vsak vodi svoje področje potem pa skupaj združujemo vse te informacije.

Zakaj ste se prijaviли na nagrado Horus?

Pobuda je prišla s strani direktorja, torej iz vrha, tako da je še toliko lažje delovati na tem področju, če je tisti, ki je najbolj odgovoren za podjetje tudi pobudnik, potem ne rabiš nekoga prepričevati. Direktor je bil pobudnik, da bi bila to kot neke vrste potrdilo, da delamo dobro, po drugi strani pa da bi videli kje smo, kje še lahko izboljšamo naše procese in kaj vse še lahko naredimo. Ker avtomatsko, ko se prijaviš, te to kar pelje, da začneš še bolj aktivno delovati na tem področju, ker so s tem povezana še razna srečanja in seminarji, v bistvu dobiš še toliko več idej kje se še lahko izboljšaš, kaj lahko nadgradiš. Že s tem, ko se prijaviš na nagrado, dobiš nek *feedback*. Tudi na primer mi kot zmagovalci, smo dobili različne ideje, pobude od naših ocenjevalcev kaj bi lahko izboljšali. Tako, da ne gre samo za to, da dobiš nagrado in potem stagniraš, ampak da se s tem razviješ, izboljšaš. Nikdar nisi popoln, vedno se da stvari še boljše narediti. Smo pa bili mnenja, da že zdaj zelo dobro delamo, da zelo veliko omogočamo na tem področju in zato smo videli nagrado kot priložnost, da si to potrdimo in dobimo hkrati uvid kaj lahko še izboljšamo.

Torej, vam je tudi vprašalnik oziroma celoten postopek bil v pomoč pri vašem nadaljnjem delovanju na področju družbene odgovornosti?

Ja, kar nekaj stvari smo še izboljšali po tem, ko smo se prijaviли. Že skozi vprašalnik dobiš ideje kaj bi še lahko naredil na tem področju. Ne gre za to, da nekaj ne bi bilo mogoče narediti, ampak mogoče nekaj izvajaš pa nimaš formalno urejenega tega področja, pa vidiš kaj bi lahko naredil, da bi to še bolj vpel v delovanje podjetja, da bi res postalo del prakse in ne samo stvar, ki jo občasno počneš. Ko razmišljaš kaj bi odgovoril, vidiš kaj vse bi še lahko naredil.

Ste po prejetju nagrade uvedli kakšno konkretno spremembo pri vašem delovanju na področju družbene odgovornosti?

Ja. Zanimivo je, da so zaposleni nagrado takoj začutili in začeli sami prihajati s kakšnimi idejami. Na primer, čisto konkretno, v podjetju imamo zaposlenega invalida, ki težko hodi in je prišla s strani zaposlenih ideja, v času ko smo govorili več o družbeni odgovornosti pa odnosu do zaposlenih, da bi naredili čisto pri vhodu parkirišče zanj, tako da smo potem zanj in za ostale stranke naredili parkirišče za invalide in ga označili s tablo. Potem smo še bolj intenzivno začeli delati na področju e-poslovanja, zato da bi ljudje porabili manj papirja, potem smo prilagodili spletno stran za slepe in slabovidne. Več takšnih manjših stvari, ki niso drage, lahko pa naredijo pozitivno spremembo.

Vas je prejetje nagrade Horus spodbudilo, da ste se prijavili še na druge nagrade in iniciative na področju družbene odgovornosti? Ste prejemniki certifikata Družini prijazno podjetje, nagrade za poslovno odličnost...

V bistvu smo najprej pristopili k certifikatu Družini prijazno podjetje. Pobuda za to je zopet prišla s strani direktorja. Potem pa smo, kar noter padli. Za poslovno odličnost je bila želja, da bi poslovni proces še izboljšali in smo v tem videli neko priložnost. Trudimo se tudi, da bi v naše poslovanje uvedli standard ISO 260000. V bistvu imamo skozi željo, da bi se še izboljšali, ker je to investicija v nas vse, v družbo, ki izboljša odnose, poslovanje, vse je v bistvu samo pozitivno.

Ste se udeležili mogoče tudi seminarja oz. ostalih aktivnosti, ki jih inštitut IRDO organizira?

Ja, direktor je celo predaval na njihovi konferenci o družbeni odgovornosti, kjer je predstavil naše delovanje na tem področju. Drugače pa se udeležujemo tudi vseh ostalih seminarjev na tem področju. Dvakrat na leto se udeležujemo seminarjev, ki jih organizira zavod Ekvilib, oni imajo združene seminarje za prejemnike certifikata Družini prijazno podjetje in za mrežo za družbeno odgovornost. Udeležili smo se tudi seminarja za poslovno odličnost,...

Kako pa se vaše udejstvovanje na področju družbene odgovornosti kaže v vašem poslovanju? Omenili ste pozitiven učinek na zaposlene, opazate še kakšne druge spremembe?

Na splošno se mi zdi, da ima podjetje zelo dober ugled v javnosti, da imajo dobro mnenje o nas. To se vidi tudi, ko nam pošiljajo prošnje za zaposlitev, kjer velikokrat izpostavljajo, da bi si želeli delati v tako odgovornem in zaupanja vrednem podjetju. Pa tudi po informacijah sodelavcev, ki delajo z dobavitelji, uživamo velik ugled tudi pri dobaviteljih in poslovnih partnerjih, podjetja rada sodelujejo z nami. Tako da lahko rečem, da nas na vseh področjih jemljejo kot odgovorno podjetje, ki se mu lahko zaupa. Na vsake dve leti delamo tudi anketo med zaposlenimi in eno od vprašanj, pri kateri dobivamo najboljšo oceno je, da so ponosni, da so zaposleni v podjetju, kar je glede na to, da je anketa anonimna, res dobra ocena. Sicer bi se dalo še marsikaj izboljšati, ampak če pa nekdo potem vseeno poudari, da je zadovoljen in ponosen, da dela tukaj je to lepo in vredno. Opazi se tudi, da kdor pride bi rad ostal tukaj, ker sploh nimamo neke fluktuacije zaposlenih, razen teh, ki se upokojijo, drugače pa ljudje radi ostajajo.

Vam je nagrada oz. vprašalnik pomagal tudi pri vašem nadaljnjem snovanju strategije?

Ja, v bistvu smo morali združiti moči iz različnih oddelkov, da smo vprašalnik sploh lahko izpolnili. In potem, ko smo skupaj debatirali o raznih vprašanjih smo ugotovili, da nekaterih stvari nimamo dorečenih oziroma zapisanih. Tako, da nam je potem, ko smo odgovarjali na vprašanja bilo to v pomoč, da smo to zapisali v nekaterih naših aktih in v naših letnih poročilih. Tako da ja, nam je bilo v pomoč.

Se pravi, da ste po prejetju nagrade v vaše letno poročilo vključili tudi poročanje o družbeni odgovornosti?

V letnem poročilu imamo vključeno tudi posebej področje družbene odgovornosti, tako da smo dali temu še poseben poudarek. Enkrat na leto izdamo tudi glasilo, časopis Mariborskega vodovoda, kjer iz različnih sektorjev vsak poda neko poročilo in imamo zdaj vsako leto tudi posebej področje o družbeni odgovornosti kot neko predstavitev pa kaj se je naredilo na tem področju, pa kakšna je vizija, kaj se še bo naredilo v kratkem. Trudimo se, da čim bolj osveščamo svoje zaposlene, ker bi jih radi spodbudili, da tudi sami dajo svoje predloge, ideje, da bi se še bolj čutili vpete v to in da vedo, da njihovo mnenje šteje, ker mi vsi skupaj tvorimo to podjetje.

Mogoče veste kako je vaš direktor izvedel za inštitut IRDO?

On je sodeloval z inštitutom IRDO še preden smo se prvič prijavi na nagrado Horus. Predaval je na njihovi konferenci pred našo prvo prijavo, tako da smo bili v podjetju člani inštituta že pred prijavo.

Kakšni so plani za naprej?

Aprila sem bila v prvi skupini, mislim, da smo bili štirje, ki smo dobili certifikat ekspert za ISO26000, tako da nas čaka še veliko dela, da bomo res vse te smernice vpeljali v naše poslovanje. Enostavno je reči, da deluješ po teh smernicah, ampak, ko se v to podrobno spustiš vidiš, da je veliko dela. Sicer pa je pri nas že dolga tradicija delovanja na tem področju, ampak mogoče stvari niso bile tako formalizirane. Že leta, vsako leto, organiziramo na primer čistilne akcije, kjer zaposleni skupaj z lovskim društvom in osnovnimi šolami, čistimo pri našem največjem črpališču pri Kamnici, Vrbanski Plato, tako da poudarimo pomen, da je to najožje vodovarstveno območje, kjer je resnično treba paziti kaj se tam dogaja, da je omejeno kmetovanje, grajenje. Že tri leta sodelujemo tudi pri Eko Maratonu, kjer poskrbimo za to, da se tekačem in kolesarjem toči voda iz pipe in ne iz plastenk. To je kot del promocije pa tudi kot del osveščanja o kakovosti vode iz pipe, ki mora ustrezati veliko večjim standardom kakovosti kot voda iz plastenk.

PRILOGA E: Intervjuvanec E

Kako razumete v vašem podjetju družbeno odgovornost in kako jo uresničujete?

Preko nalog in obsega, ki jih določa zakonodaja. Zagotavljamo spodbudno delovno vzdušje in razmere za zaposlene, smo poštene do drugih poslovnih partnerjev in širše družbe. Skrbno ravnamo z naravnimi pogoji za življenje ljudi, se trudimo za popolno kakovost in poslovno odličnost, celovitost svojega delovanja. Poleg tega izvajamo dobrodelnost do pomoči potrebnih, skrbimo za zmanjšanje nepotrebne potrošnje, proizvajamo takšne storitve, ki niso škodljivi in ki povzročajo čim manj odpadkov oz. omogočajo hitro in neškodljivo razgradnjo le-teh.

Zakaj ste se prijavi na nagrado Horus?

K prijavi so nas vzpodbudili udeleženci izobraževanj, ki jih brezplačno izvajamo v sklopu projekta »Skrb za ustno zdravje je pomembna naložba«, po delovnih kolektivih in za nase paciente. Ocenili so, da izvajamo družbeno koristno in odgovorno nalogo. Preventivni projekt je od ideje do izvedbe in financiranja v domeni zobozdravstvenega centra Alfa Dental in ni podprt z javnimi sredstvi.

Ali ste prejemniki tudi kakšne druge nagrade/certifikata/priznanja na področju družbene odgovornosti?

Za enkrat ne.

Ali ste tudi sicer člani kakšne druge organizacije, ki spodbuja družbeno odgovornost, trajnostni razvoj?

Smo člani inštituta IRDO in člani evropske podjetniške mreže Enterprise Europe Network.

Ali se je vaše družbeno odgovorno delovanje spremenilo po prejetju nagrade Horus? Če da, na kakšen način?

Celovito gledano nagrada zagotovo pozitivna motivacija delovnemu kolektivu. Zaposleni so sedaj še bolj ponosni na svoje delo in delovno organizacijo.

Ali je nagrada vplivala na vaše poslovanje? Če da, na kakšen način?

Ja, spodbujamo tudi druge delovne organizacije k povečani družbeni odgovornosti.

Ste se pred tem udeležili tudi izobraževalnega seminarja za podjetja, ki ga organizira inštitut IRDO? Ali vam je seminar bil v pomoč pri prijavi? Ste na seminarju prišli do kakšnih drugih koristnih informacij?

Ne, nismo se udeležili seminarja.

Ali sta vam vprašalnik in seminar pomagali pri vašem nadaljnjem vedenju na področju družbene odgovornosti?

Ja, vsak nasvet ali kritika sta dobrodošla. Le na osnovi predlogov in kritik najzahtevnejših deležnikov se bomo lahko uspešno razvijali.

Vam je vprašalnik pomagal pri uvedbi kakšne nove aktivnosti na področju družbene odgovornosti?

Ja, sodelovali smo na mednarodni konferenci v sklopu projekta Chance4change, sodelujemo v mreži dobrega počutja. Pripravili smo delavnico - individualni trening ustne higijene, kot ob konferenčna dejavnost v sklopu konference 19.6.2013 z naslovom »Kako do srečnosti«, v Habakuku v Mb. V sklopu Festivala Lent bomo od 1.7-6.7 sodelovali v ART CAMPU z individualnim poukom ustne nege.

Vam je vprašalnik pomagal pri analizi vašega stanja na področju družbene odgovornosti?

V vprašalniku pri pregledu aktivnosti po področjih družbene odgovornosti smo zaznali še dodatne aktivnosti h katerim se bomo v nadaljevanju usmerjali. V sklopu mikro podjetij v svoji panogi - zobozdravstvene storitve smo zagotovo pionir z izvedbo preventivnega projekta »Skrb za ustno zdravje je pomembna naložba«, ki ga izvajamo po delovnih organizacijah v sklopu promocije zdravja. Prav tako redno spremljamo, vsakih 6 mesecev, stanje ustne higijene pri svojih pacientih, katerim nudimo brezplačen kontrolni pregled, saj le tako spoznavajo, da za svoje zdravje lahko največ naredijo sami.

Menite, da je vprašalnik zahteven?

Glede vprašalnika, mislim, da ni zahteven.

PRILOGA F: Intervjuvanec F

Kako razumete v vašem podjetju družbeno odgovornost in kako jo uresničujete?

V BTC-ju razumemo družbeno odgovornost kot pomemben del trajnostnega razvoja našega podjetja. Verjamemo, da je pravi dolgoročni razvoj družbe možen samo na tak način, ki je prijazen do okolja in širše družbe nasploh. Takšen razvoj na dolgi rok znižuje stroške, manj porabimo vode, energentov, bolje ravnamo z odpadki, dosegamo večjo stopnjo varnosti, stalno urejamo promet in aktivno sodelujemo z širšo družbo preko sponzorstev, donatorstev na področju kulture, športa, znanosti, umetnosti, šolstva... Verjamemo, da to pomembno vpliva na vrednost naše blagovne znamke.

Zakaj ste se prijavili na nagrado Horus?

Na nagrado Horus smo se prijavili, ker smo želeli izvedeti kako naša prizadevanja na tem področju ocenjuje strokovna javnost. Po naši oceni pri nagradi Horus sodelujejo ugledni strokovnjaki in njihovo mnenje nam veliko pomeni.

Sta vam ocena in povratna informacija žirije pomagali pri vašem nadaljnjem razvoju družbene odgovornosti?

Najbrž se je s pomočjo razlage in ocene sodelavcem porodila še kakšna nova ideja. Naš poslovni model, ki je dejansko vpet v naše vsakdanje poslovanje so pohvalili. Videli smo, da ga moramo bolj promovirati kot primer dobre prakse tudi za druga podjetja in tudi dograditi navzven. Tako smo pričeli v projekt »Misija zeleno« bolj vključevati poslovne partnerje in tudi bolj sistematično ta projekt vključevati v vse dogodke in prireditve, ki jih organiziramo z namenom, da privabimo obiskovalce.

Ali ste prejemniki tudi kakšne druge nagrade/certifikata/priznanja na področju družbene odgovornosti?

Da, leto prej smo dobili nagrado »Okolju prijazno podjetje«, ki jo podeljujeta Eko sklad in častnik Finance, letos smo dobili tudi evropsko nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks. Za naš poslovni model trajnostnega razvoja smo dobili tudi nagrado za inovativnost na Slovenskem forumu inovacij. Družba BTC kot tudi naš predsednik uprave smo sta dobila tudi več raznih priznanj od raznih ustanov in fundacij za delo na tem področju.

Ali ste tudi sicer člani kakšne druge organizacije, ki spodbuja družbeno odgovornost, trajnostni razvoj?

Sodelujemo z več organizacijami, naši zaposleni imajo večkrat predavanja na to temo ali pa sodelujejo pri okroglih mizah.

Ali se je vaše DO delovanje spremenilo po prejetju nagrade Horus? Če da, na kakšen način?

Že nekaj let imamo svoj poslovni model imenovan ekoindeks, zato bi težko rekli, da smo po nagradi Horus kaj spremenili v svojem delovanju. Smo pa naš sistem nadgradili s projektom »Misija zeleno«, ki vključuje tudi poslovne partnerje in obiskovalce.

Ali je nagrada vplivala na vaše poslovanje? Če da, na kakšen način?

Na vsako nagrado smo ponosni in na svoj način pripomore k potrditvi o uspešnem delu in seveda prepriča tudi tiste zaposlene ali poslovne partnerje, ki se jim zdi bolj pomemben samo finančni rezultat, ki se kaže preko bilanc.

Ste se pred tem udeležili tudi izobraževalnega seminarja za podjetja, ki ga organizira inštitut IRDO? Ali vam je seminar bil v pomoč pri prijavi? Ste na seminarju prišli do kakšnih drugih koristnih informacij?

Kolega se je udeležil izobraževalnega seminarja. To nam je pomagalo pri pripravi prijave, ki je kot veste zelo obsežna in tudi zahtevna.

Ali sta vam vprašalnik in seminar pomagali pri vašem nadaljnjem vedenju na področju DO?

Da z vsako prijavo pridejo nove izkušnje in tudi novo znanje.

PRILOGA G: Intervjuvanec G

Kako razumete družbeno odgovornosti in kako bi jo opredelili s svojimi besedami?

Če bi si pogledala prijavo za evropsko nagrado, potem bi videla, da gre v našem primeru za ekstremno povezovanje. Mi smo v osnovi agencija za komuniciranje, tako smo tudi začeli, skoraj 25 let nazaj. Potem se je zadeva zelo hitro profilirala. Začeli smo kot agencija za integrirano komuniciranje, vključili smo vse vidike komuniciranja, ki obstajajo in smo jih med sabo kombinirali, potem pa smo se specializirali za področje učinkovite rabe energije in se je zelo hitro pokazalo, da povezujemo vse nivoje. Od nivoja končnih uporabnikov, gospodinjstev, do podjetij, ki ponujajo storitve, energente, do države, ki skrbi za energetske politiko, do nivoja kako Evropska skupnost te direktive spušča. Mi smo za razliko od ostalih prijaviteljev na evropski nagradi razvili naš *know-how* sami, ker večina ostalih prijaviteljev so prijavi projekta, kjer so delali po metodah, iniciativah, ki so prišle iz tujine. Osnovna za naše delovanje je sinergijski model poslovanja in povezovanj, ki smo ga razvili sami in povezuje motive, interese, potrebe na različnih nivojih. Ti imajo včasih različne interese, včasih celo diametralno nasprotni. Podjetja želijo čim več prodati, gospodinjstva čim več prihraniti, država oz. širša družba pa zagotoviti vsem gospodinjstvom dostop do energije. Mi smo locirali vse te interese, individualne, podjetniške in družbene, in v središče postavili učinkovito rabo energije kot točko povezovanja. Naš cilj je doseči, da bodo vsi ti interesi usklajeni ali pa vsaj delno usklajeni. Vzpostavili smo tri programe delovanja, za vsako skupino svojega. Pri podjetjih je to podjetniški program Mreža Sinergija, to je oblika neformalnega povezovanja na interesnem nivoju. Tukaj vabimo podjetja, ki vidijo v tem neko konkurenčno prednost in mi takšno konkurenčno prednost z veseljem podpremo, ker vodi v naš cilj, zmanjšanje porabe energije. Potem smo razvili program za gospodinjstva, Energija. si, bodi učinkovit, tu smo z analogijo vitalne energije želeli ljudem približati pojem energije, ker smo ugotovili, da je to ljudem zelo abstrakten pojem. No, in tu z različnimi akcijami skušamo ljudi osveščati kako privarčevati z energijo. S tem, ko ozaveščamo trg, potrošnike, ga hkrati spreminjamo. Predvsem zdaj, ko je trg postal bolj konkurenčen, ko ni več monopola, se pojavlja ogromno različnih možnosti, zato morajo biti ljudje osveščeni, da vedo kaj zbrati, kakšne so njihove možnosti. Tretji program pa je raziskava o energetske učinkovitosti Slovenije, ki jo izvajamo že četrto zaporedno leto v gospodinjstvih po Sloveniji. Gre za zelo obsežno raziskavo, katere cilj je ugotoviti kako se gibljejo trendi učinkovite rabe energije v Sloveniji. S tem naredimo tržno raziskavo, ki je zelo zanimiva našim članom, ker skozi to raziskavo vidijo kaj se dogaja na trgu, koliko je trg zrel za določeno ponudbo in potem lažje planirajo svoje delovanje, pripravljajo akcije, prilagajajo svojo ponudbo. In to je model peretuum mobile, kjer se ti trije interesi začnejo povezovati. Na primer zanimiv primer so električni avtomobili. Tri leta nazaj smo v anketi ljudi spraševali ali bi v primeru nakupa novega avtomobila razmišljali tudi o nakupu električnega avtomobila. 12% ljudi je odgovorilo pritrdilno, ampak to je bilo v času, ko še niso bili informirani o cenah. Naslednje leto je to padlo na 5%, ker so ljudje bili veliko bolj informirani, vedeli so, da so tej avtomobili veliko dražji, da ni polnilnih mest, da polnjene traja precej časa, da lahko prevoziš precej manj kilometrov,... Potem pa se je naslednje leto številka dvignila na

2%, ker so se pojavile nove tehnologije, več možnosti... In ta model je osnova našega dela, in zaradi tega modela in vsega dela, ki za tem stoji in iz tega izhaja smo dobili nagrado Horus in ostala priznanja za družbeno odgovornost. Raziskavo REUS (Raziskava o energetske učinkovitosti Sloveniji) sodeluje konzorcij šestih podjetij in inštitucij, med njimi je Statistični Urad RS, Center za energetske učinkovitost Inštitut Jožef Štefan, Gradbeni inštitut ZMRK, agencija Valicon. Že v tej strukturi vidimo, da imamo od državne uprave, do stroke do podjetij kot smo mi in Valicon. To je tudi sicer značilno za naše delovanje, povezovanje po horizontali in vertikali. In tudi žirija je bila fascinirana na evropski skupnosti. Obdobje, ki smo ga prijavljali pri tej nagradi je bilo pet let in sem izračunal, da smo v teh letih sodelovali najmanj z 80 podjetji. Projektov, ki jih izvajamo je cel kup. Predzadnji projekt na katerega smo zelo ponosni je spletni svetovalec Porabi manj.si, zelo zanimiva zadeva, ki smo ga razvijali eno leto in zdaj jo razvijamo naprej, bila je tudi subvencionirana. Trenutno pa izvajamo projekt Vreme v evrih, ki ga razvijamo skupaj z Agencijo RS za okolje, in so nam izračunali dvajsetletno statistiko, koliko je temperaturnih dni v letu, ki jih je potrebno ogrevati in koliko, ko je jih je treba ohlajati in smo prišli do izračuna, da je samo 130 dni idealna temperatura. S temi podatki smo šli na inštitut Jožef Štefan in so nam izračunali kaj pomeni to v stroških in smo potem naredili video, kjer vremenoslovec Branko Gregorič predstavi za vsako regijo kolikšen je povprečni strošek ogrevanja in hlajenja. S tem, ko ozaveščamo končnega uporabnika, zmanjšujemo potrebo po proizvodnji energije in s tem zmanjšujemo potrebo po vgradnji novih objektov v okolje. Poraba energije je v nenehnem porastu in to pomeni še več elektrarn, jedrskih, termo, hidro karkoli in s tem nastopijo drugi problemi stroškov, umeščanja v prostor, dodatnih emisij... Se pravi, da s tem, ko uporabnike ozaveščamo zmanjšujemo porabo energije, s tem rešujemo problem na državnem nivoju, zmanjšujemo stroške v gospodinjstvu, podjetja pa usmerjamo, jim pomagamo razumeti trende na trgu. Zgodba pa gre v tisto smer, kamor mora iti, v smer obnovljivih virov, v smer zmanjšanja porabe. Tako, da je to zgodba, ki je energetske učinkovita, je družbeno odgovorna. Gre za usklajevanje interesov. In tudi nagrade nam niso bile dane za to kaj delamo, ker nekdo bi lahko rekel vi delate za učinkovito rabo energije, to je že v osnovi družbeno odgovorni, mi smo dobili te nagrade za to kako to delamo.

Kako razumete v vašem podjetju družbeno odgovornost in kako jo uresničujete?

Razumemo jo kot usklajevanje motivov, interesov in potreb na vseh nivojih, horizontalno in vertikalno, kako, smo pa zdaj videli. Akcij je pa cel kup. Na primer varčna sijalka v vsak dom, kjer smo pred petimi leti vsem gospodinjstvom podelili brezplačno varčno sijalko, ker takrat je bila to še noviteta, pa na primer POP TV, kjer je vsak voditelj predstavil en nasvet za varčevanje energije, izračun CO2 izpusta, pa še veliko ostalih. Pa še to, na včerajšnji okrogli mizi sem se naučil, da je oblik družbene odgovornosti nešteto. Vi se lahko lotite fenomena v naravi, zaščitite živali, rastlin, socialno ogroženi ljudje, cela vrsta, cel spekter, ...Neskončno oblik je, kjer se družbena odgovornost lahko odraža.

Je bila nagrada Horus prva nagrada, ki ste jo dobili na področju družbene odgovornosti?

MI smo dobili dejansko prvo nagrado, ki je bila v Sloveniji podeljena. To je bilo prvo leto in prva nagrada, ki je bila v večeru podeljena je bila naša (smeh).

In kakšen je bil občutek? Je bila nagrada pričakovana?

Sem pričakoval, ker delamo na tem že skoraj četrtno stoletja in vemo, da smo na tem področju pionirji. Vemo, da tega modela po katerem mi delamo, nima nihče na tak način, mi smo ga sami razvili. Tako, da realno sem pričakoval, da bomo nagrado dobili.

Vam je mogoče vprašalnik pomagal tudi pri razvoju nadaljnjih aktivnosti na področju družbene odgovornosti?

Zagotovo. Vsaka stvar, ki zahteva od tebe definiranje, redefiniranje, ti omogoča, da stvar pogledaš iz nekoliko drugačnega zornega kota in vedno ugotoviš, da lahko svoje delovanje še izboljšaš, da je možno iti naprej in to je zgodba brez konca. Družbena odgovornost je zahtevno področje, interesi so tako različni in marsikatero podjetje misli, da se gre družbena odgovornost s kakšnimi zelenimi slogani, parolami, nagovori, ampak to ni to, to ni družbena odgovornost. Družbena odgovornost je, ko neko potrebo, ki je realna, ki obstaja, poskušaš zadovoljiti, poskušaš narediti neko konkretno spremembo in da to narediš, je potrebno zelo temeljito delo. Sam po vseh teh letih dobro vem, da to sploh ni lahko delo, ampak sem pa prepričan, da to lahko podjetju prinese veliko tudi v komercialnem smislu, zato, ker če ti uspeš rešiti en problem, bo tisti, ki se ga to dotika prepoznal in bo to komuniciral naprej, se pravi, da je to za podjetja velik plus. Pot do tega je pa zahtevna, treba je veliko delati na tem, analizirati, kaj dobimo, kaj damo. Razdelati strategijo, metode, orodja. Mi smo na primer dali podjetjem raziskavo, ki nudi konkretne podatke in smo bili investitor te raziskave in smo morali vzeti bančni kredit prvo leto, da smo jo lahko financirali. Hočem reči, da je veliko vlaganja, potrpežljivosti, trdega dela, da pride do konkretnih rezultatov. Govoriti je lahko. Sicer pa mislim, da je vsaka taka prijava, vsako tako sodelovanje, vsak članek, ki ga napišem o tej temi neko brušenje, dodatno definiranje, in bolj ko si jasen, boljše to preneseš v delo.

Se pravi je po vašem mnenju družbena odgovornost lahko tudi konkurenčna prednost?

Seveda, ampak treba se je zavedati, da lahko do tega prideš le s trdnim in resnim delom, ni dovolj da rečemo, da smo družbeno odgovorni pa damo kakšno sponzorstvo pa kakšen slogan. Kaj je naš cilj pri podjetjih? Mi jim poskušamo na praktičnih primerih pokazati, da se družbena odgovornost splača, naredimo neko zgodbo, scenarij in jih povabimo zraven, včasih je ravno obratno, oni dajo pobudo in mi samo zgradimo zgodbo, različno. Pri teh akcijah vedno pazimo, da je tudi interes investitorja dosežen, ker če ni, računamo, da bodo podjetja samo pomagala, ne bomo daleč prišli. Podjetje je ustanovljeno zato, da je uspešno. Včeraj je gospod iz BTC-ja lepo rekel, če bi se mi šli kar tako, neutemeljeno družbena odgovornost, bi čez dve leti propadli, bi mi potrebovali nekoga, da nam pomaga. To ni cilj podjetja. Če je podjetje uspešno, potem lahko tudi nekaj da, kje je pa ta meja, to je pa zelo tanko.

Se pa velikokrat zgodi tudi, da se podjetja vedejo družbeno odgovornost pa se tega sploh ne zavedajo, ker je ta definicija družbene odgovornosti nova.

Ja, gre dejansko za eno drugačno miselnost. Družbena odgovornost se začne pri človeku. Ne gre samo za to kaj posameznik počne, ampak za to, da ima celovit odnos do sebe. To pomeni, da to kar misliš, kar čutiš, kar delaš in kar govoriš poskuša uskladiti in obravnavati to kot celoto. Tisti, ki je to poskušal doseči, ve da to ni enostavno. To je res eden izmed največjih izzivov življenja, ampak nagrade je ogromna. Zato, ker ljudje smo v osnovi celovita bitja, ampak pride do trenutka, ko smo »razštelani«, vsaka izmed teh stvari deluje avtonomno in so povezave včasih zelo slabe. Rezultat tega je nezadovoljstvo, dezorientacija, neproduktivnost, nesmisel. To je to, kar zaznavamo kot probleme današnjega časa. Problem je v odtujenosti, notranji razdrobljenosti in človek, ki si za to prizadeva bo veliko lažje razumel družbeno odgovornost in si prizadeval zanj, bodisi v poslu, politiki... Po svojih izkušnjah vem, da je tako. V moji daljni preteklosti ni bil moj cilj to, da bi postal podjetnik, so bili cilji, ki so bili veliko bolj osebni, bolj notranji, bolj globoki in na to sem najbolj ponosen, da od njih nisem odstopal in sem jih sprti uresničeval, razvijal. Soprogo sva skupaj v podjetju, ker ona je razvojnica, ona je vse te modele razvila, sva pa oba naravnana na to psihološko stran in sva to nenehno paralelno razvijala. Če ne bi tega bilo, verjetno tudi ne bi do takšnih rešitev prišla. To je pa ta notranji vidik, ki mislim, da je ključen pri družbeni odgovornosti.

Kako ste izvedli za nagrado Horus?

Vem samo to, da sva se z Anito že prej spoznala. Igra slučaja, da je kolegica, ki je včasih tukaj delala, ker sta obe Mariborčanki sta se poznali ali sta celo v nekem daljnem sorodu. Tako, da smo mi za IRDO izvedli že, ko se je ustanavljal in še se ne motim smo celo nek prispevek dali k ustanovitvi, ne spomnim se točno. Ampak za IRDO smo izvedeli še preden se je nagrada ustanovila.

Se mogoče tudi vključujete v katere izmed njihovih aktivnosti?

Smo v njihovi mailing listi, tako da prejemamo njihove novice. Konferenc, ki jih organizirajo bi se z veseljem udeležil, ampak žal nimam časa. V najboljših časih nas je bilo v agencij devet, trenutno smo trije, delamo pa enako kot prej. Tako, da se je količina dela povečala, sicer smo spremenili model delovanja, tako da veliko več *outsourcemo*, sodelujemo s kar velikim številom strokovnjakov. Iščemo modele, ki se obnesejo in pri nas je šlo v to smer, da smo zmanjšali število zaposlenih in več sodelujemo z zunanjimi strokovnjaki in potem, ko se projekt postavi, glede na finančno konstrukcijo, poiščemo ljudi, ki jih rabimo in ki si jih lahko privoščimo. Treba se je prilagajati. Ko sva z ženo ustanovljala podjetje sem si vse skupaj drugače predstavljal. Mislil sem, da je to tako kot je bilo v času socializma, greš v službo, oddelaš svojih osem ur in potem imaš svoje privatno življenje. Zelo hitro mi je postalo jasno, da če to ne bo postalo moje žarišče, od tega ne bo nič. Jaz noč in dan s tem živim in planiram in sanjam, poskušam vsak trenutek v dnevu izkoristiti, da naredim čim več, ker ne bo nihče drug za mano. Včasih je zelo težko, ampak se nekako stremiš, veliko se naučiš, veliko sposobnosti pridobiš. Ampak, danes so tudi takšni časi, da ne gre drugače.

Ali ste prejemniki tudi kakšne druge nagrade/certifikata/priznanja na področju družbene odgovornosti?

Kot sem povedal smo poleg Horusa, letos prejeli tudi Evropsko nagrado za družbeno odgovornost. Certifikatov nimamo.

Ali ste tudi sicer člani kakšne druge organizacije, ki spodbuja družbeno odgovornost, trajnostni razvoj?

Veliko smo sodelovali z Umanotero, Fokusom, Green Peacom, ampak nič kaj takega, kar bi bilo strateško pomembnega za nas. Seveda smo pa člani inštituta IRDO.

Ali se je vaše družbeno odgovorno delovanje spremenilo po prejemu nagrade Horus?

Ne bi mogel reči. Če iskreno povem sem si včasih zelo želel nagrad. Trudili smo se na oblikovalskem, oglaševalskem, piarovskem področju, sej še vedno, ampak v enem trenutku sem ugotovil sem, da mi to pobere ogromno energije. Hodil sem na SOF, na Zlati Boben, pa na piarovske konference društva, tu sem bil celo ustanovitelj, in to je bilo enih stroškov, enega časa. Res je, da s tem dobiš veliko socialnega kapitala, ampak v enem trenutku mi je bilo dovolj in sem nehal. Rekel sem si, če hočeš nekaj narediti, se moreš osredotočiti na to kar delaš. Pokazalo se je, da je ta smer te družbene odgovornosti nam na kožo pisana, da očitno v osnovi smo to in smo v startu zavzeli vodilno vlogo in zdaj tudi na mednarodnem nivoju. Tako, da je očitno, da smo prej poskušali v nekih škatlah, ki niso bile naše, nismo spadali tja čeprav so vse te izkušnje dragocene, in oblikovalske, in oglaševalske, in marketinške, piarovske. Sedaj vsa ta znanja uporabljamo v našem delu. Vsaka akcija, ki jo delamo vse to ima, ampak delamo v tem kontekstu in skušamo tudi naše naročnike bolj v to smer obrniti. To je specifika nas. Mi smo bili svoj čas klasična oglaševalska agencija, tako da dobro poznam vso to sceno, ampak, da bi res čutil, da spadam tja, to pa ne, jat se počutim kot povezovalc, komunikator. Na piar konferencah sem nekaj let redno predaval, na Londonski šoli za odnose z javnostmi sem skoraj deset let bil reden predavatelj, ampak sedaj za nas postaja zadeva zelo specifična, vemo kdo smo in vemo kam hočemo it. Vedno pa vidiš še korak naprej, kaj bi se še dalo izboljšati...

Ali je nagrada vplivala na vaše poslovanje? Če da, na kakšen način?

Dala je potrditev. Ljudje smo pač taki, da če enkrat delamo je fajn, da to nekdo opazi in pohvali. Ker prej, dokler smo delali na področju oglaševanja tega ni bilo, sedaj pa smo končno prišli na področje, ki je naše. Torej ja, nagrade je vplivala na naše poslovanje v smislu potrditve in usmeritve, ampak cilj smo pa imeli že prej jasno zastavljen.

Ste se pred tem udeležili tudi izobraževalnega seminarja za podjetja, ki ga organizira inštitut IRDO? Ali vam je seminar bil v pomoč pri prijavi? Ste na seminarju prišli do kakšnih drugih koristnih informacij?

A veste, da se ne spomnim. Vem, da so me potem še dve leti zapored povabili, da sem predaval za nove prijavitelje in sem to tudi z veseljem storil, ampak ne vem pa, če smo se tudi mi udeležili seminarja tisto leto, ko smo kandidirali.

Ali sta vam vprašalnik in seminar pomagali pri vašem nadaljnjem vedenju na področju DO?

Zagotovo nam je pomagal pri redefiniranju. Prideš do določenih točk, ko si rečeš aha tukaj moram malo bolj razmisliti. Vsaka taka stvar zahteva od tebe definiranje in to je vedno dobrodošlo, ker nedefiniran človek ne ve kam bo prišel.

PRILOGA H: Intervjuvanec H

Zakaj ste se prijavili na nagrado Horus?

Ker smo zaznali, da v osnovi že toliko delamo na tem področju, da smo si zaželeli še neke uradne potrditve, da smo se na pravi način lotili teh aktivnosti in smo na pravi poti. V UniCredit banki delamo kar precej na tem področju, tudi v celi skupini smo zelo aktivni in želeli smo naše udejstvovanje potrditi še z nagrado.

Kje ste pa zvedeli za nagrado Horus?

Kot član, jaz sem član Istituta IRDO že štiri, pet let.

Pa ste člani v okviru podjetja ali kot posameznik?

Kot posameznik. Že v preteklosti sem z njimi sodeloval, udeleževal sem se tudi njihovih konferenc in tam sem se tudi seznanil z nagrado Horus, tako da, ko so objavili razpis sem pri nas dal predlog, da bi se prijavili.

Se pravi, da je iniciativa prišla z vaše strani?

Ja, tako je.

Se je vaše delovanje po prejetju nagrade Horus spremenilo? Ste mogoče s pomočjo nagrade ugotovili kako bi lahko še izboljšali svoje delovanje na tem področju?

Absolutno, seveda. Veliko predlogov je prišlo na to temo. Pri določenih smo omejeni že zaradi samega načina kako banka posluje, določene spremembe bi zahtevale velike finančne investicije, tretje pa so take, ki smo se jih lotili, ampak zahtevajo čas, da se vpeljejo v poslovanje. Določene pa so se seveda upoštevale tudi pri razvoju produktov, tako da se zelo nagibamo v to smer, ravno na podlagi te prijave in sodelovanja z inštitutom IRDO.

Alije nagrada vplivala na vaše poslovanje?

Čisto konkretnih podatkov v številkah nimamo, so pa zelo dobri odzivi s strani strank, v smislu feedbackov, ki jih dobimo. Tudi sodelavci v poslovnih enotah, ki so v dnevnem stiku s strankami, so opazili, da stranke to poznajo in tudi zelo cenijo. Konkretnih številka pa nimamo, ker tega na ta način ne spremljamo.

Ste se mogoče pred tem udeležili tudi seminarja za prijavitelje?

V bistvu sem bil eden od govorcev na tem seminarju.

Najverjetneje ste bili govorec po prejetju nagrade?

Nagrado smo že dvakrat dobili, enkrat smo zmagali, enkrat smo bili drugi, tako da potem, ko smo se prvič udeležili so me naslednje leto povabili kot govorca na seminarju, mislim, da je od tega že dve leti.

Kako to, da ste se dvakrat prijavili? Ste čutili, da lahko še izboljšate kakšne stvari?

Absolutno, seveda. Vedno se lahko še izboljšaš. Cilj ni dobiti nagrado in potem počivati, ampak čim več delati na te področju in se iz leta v leto potrditi še na ta način, s pomočjo nagrade.

Kako ste se pa vi osebno odločili za včlanitev v inštitut IRDO?

Čisto entuziastično in ljubiteljsko spremljam to področje že leta in leta in tudi kar precej aktivno sodelujem v različnih aktivnostih in IRDO je v bistvu glavna inštitucija na tem področju v Sloveniji, tako da je bilo smiselno se včlaniti in sodelovati na njihovih konferencah in ostalih aktivnostih.

PRILOGA I: Intervjuvanec I

Kako razumete družbeno odgovornost podjetij? Kako bi jo opredelili s svojimi besedami?

Družbena odgovornost je celovito naravnanje navzven in navznoter. Prvi korak, ki jih človek naredi v družbeno odgovornem ravnanju je v odgovornem odnosu do sebe in do svojih najbližjih. Drugi korak je pa mogoče bolj usmerjen navzven, je odnos do svojih sodelavcev oziroma do lokalnega okolja. Družbena odgovornost je po mojem mnenju teženje k temu, da si v čim boljšem ravnovesju sam s sabo in z okolico v kateri deluješ.

Kako bi komentirali stanje družbene odgovornosti v Sloveniji v zadnjih letih? Opažate kakšne spremembe?

Težko je dati neko splošno oceno za vse družbene dejavnike v Sloveniji. Zagotovo so primeri, ki odstopajo in kažejo v pozitivno smer razvoja, so pa zagotovo še primeri, ki tudi po mojem mnenju niso še končani, in kažejo na odmik v smeri negativnih trendov. Če se ozremo samo na primer na odnos do ljudi, do zaposlenih, imamo še vedno zgodbe podjetij, ki niso še končane. Če se ozremo na razvoj ali podpiranje industrij, ki so umazane in kažejo na neodgovoren razvoj Slovenije, vidimo, da tudi vlada podpira razvoj umazane industrije kot je na primer zgodba Termoelektrarne Šoštanj. Če pomislimo na strateško usmeritev Slovenije, mislim, da tudi ni nekih vidnih ali vzpodbudnih kazalcev, da gremo kot družba v pravo smer. Če pa pogledamo posamezna podjetja, ki pa res izstopajo, ki jih nagrajuje tudi Horus, certifikat Družini prijazno podjetje ali PRSPO, državna nagrada za odličnost pa vidimo, da je teh podjetij veliko in da v zadnjem času, tudi zaradi krize, pospešeno usmerjajo energijo v krepitev same sebe. S tem, ko je podjetje krepko in stabilno pa lahko daje več lokalnemu in širšemu okolju. Tako, da neke splošne ocene ali gremo v pravo smer ali ne, je težko dati, verjamem pa, da so posamezna podjetja, organizacije in posamezniki, ki delajo trajnostno in družbeno odgovorno.

Kakšna pa mislite, da je vloga medijev pri tem?

Vloga medijev je absolutno velika. Mediji morajo biti proaktiven oblikovalec družbenega dogajanja, to govorim že leta in leta. Vprašanje pa je, kako uspejo uresničevati to svojo vlogo, ki je nesporna, ker se tudi sami ukvarjamo sami s sabo. Skratka medij je lahko družbeno odgovoren šele takrat, ko ima sam pometeno pred svojim pragom. Če se pa ukvarja s preživetjem na trgu, z izboljševanjem svojega produkta, s prepričevanjem kupcev, da je pravi, je pa energija usmerjena samo navzven in ne navznoter. Mediji moramo šele najti svoj prostor pod soncem, da bomo lahko družbeno odgovorni.

Kako pa recimo Dnevnik to uresničuje?

Dnevnik se je v zadnjih desetih letih lastniško preoblikoval in ima šele v zadnjih treh letih povsem jasno lastniško strukturo. Tudi sam se je zamajal pod pritiski trendov, ki jih pozna zahodni in evropski svet, to je padanje branosti. Po vsej verjetnosti smo se odzvali premalo fleksibilno, da bi primerno obstali trdni v trenutni krizi. Po čemer pa je Dnevnik poseben, je zagotovo to, da ima dva odlična projekta, ki opozarjata na odlične prakse v Sloveniji. To sta Zlata nit, ki daje poudarek na odnos do zaposlenih

in Gazela, ki daje poudarek na rasti podjetja samega, pri čemer pa dajemo absoluten poudarek na dokazovanju trajnostne rasti v prihodnje in na družbeni odgovornosti. Projekta sta ravno zaradi tega, ker opazujeta kazalce, ki kažeta na družbeno odgovornost do zaposlenih, do okolja, do inovativnosti, do razvoja v prihodnje, tesno prepletena in ju tudi komuniciramo navzven kot tesno povezana. Recimo, da s tema dvema projektoma Dnevnik kaže svojo družbeno odgovornost, še vedno pa ne dovolj s svojo celovito dejavnostjo, kot podjetje kateremu je *core business* novinarstvo.

Se vam zdi, da si država dovolj prizadeva za razvoj področja družbene odgovornosti?

Po mojem mnenju ne. V Dnevniku delamo veliko z vsemi inštitucijami, ki so v neposredni povezavi s podjetji – z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo, Ministrstvom za finance, Ministrstvom za okolje in prostor, agencijo SPIRIT. Moj vtis je, da neka prizadevanja sicer so, ampak da pravega razumevanja kaj podjetja potrebujejo še ni, morda tudi zato, ker ima politika sama po sebi druge interese in druge zakonitosti delovanja in so potem ti podporni mehanizmi preveč podrejeni politiki in se ne odzivajo tako kot je njihova primarna naloga. Jaz bi rekla, da se država ne zaveda lastne družbene odgovornosti.

Če se dotaknemo še inštituta IRDO. Ste Horusova nagrajenka. Kaj vam nagrada pomeni in kako je vplivala na vaše delo, če sploh?

V redu je, da človek dobi priznanje. Mogoče zato, da dobiš neko potrditev, da je tvoje delo navzven prepoznano. Ne v smislu, da sam potrebuješ podporo, ampak potrebuje podporo vsebina tvojega dela. Torej, kot potrditev da greš v pravo smer in da delaš prave stvari. Zdi se mi v redu, da je IRDO vključil medije, mediji so aktivni ustvarjalec družbenega dogajanja, in če ne ravnajo družbeno odgovorno, potem vemo kašne zglede in potrditve družba dobiva. Na moje delo pravzaprav ni vplivalo. Delam še naprej podobno, ta področja, ki jih pokrivam so mi ljuba, in vanje pač verjamem, zato jih bom pokrivala še naprej intenzivno.

Kako pa vi, osebno, sodelujete z inštitutom IRDO?

Z inštitutom IRDO na neki formalni ravni prav zelo intenzivno ne sodelujem. Absolutno spremljam njihove mesečne novice, skušam tudi pisati zanj, to se mi zdi moja dolžnost. Vsako leto, zadnji dve leti, se s projektom Zlata nit predstavimo tudi na njihovi mednarodni konferenci. Sicer pa skušam objavljati čim več stvari, ki jih IRDO pripravlja, tako da naša javnost pozna preko časopisa in naših drugih informacijskih kanalov njihovo dejavnost.

Pa vam novičnik pomaga pri vašem delu?

Ja, absolutno! Njihov novičnik se mi zdi pa *huge step forward*, tko odštekano dobro, res ful.

Zakaj pa?

Novičnik je super, ker je na enem mestu zbranih veliko informacij z istim ciljem. Niso vpeti samo v svojo tesno mrežo, ampak so mrežo razširili in uspeli zaobjeti zelo širok spekter ustanov. Resnično ti da uvid v širino, koliko organizacij se ukvarja z odličnimi praksami in kaj vse se dogaja. Prekaša vse ostale kanale, ta je daleč

najboljši. Prej sem dobivala samo tekoče e-novice, ki pa so bile drugače zasnovane, zdaj so pa zasnovne kot *flesh news*, vse kar človek rabi, ko dela, torej hiter vpogled, kar te zanima pa greš bolj v globino. Super koncept in vsebina.

Opazate kakšno spremembo v poročanju v medijih o družbeni odgovornosti?

Težko rečem, da mediji bistveno več poročamo o družbeni odgovornosti, ker je to zelo širok pojem. Po eni strani je fino, da ni opredeljen ožje, ker ko stisneš stvari v nek ozek gabarit izgubiš marsikaj dobrega. Mediji definitivno poročamo več o dobrih zgodbah, več skušamo kazati na lastno odgovornost, ki pa je prvi korak do družbene odgovornosti, do lokalnega, širšega družbenega okolja. Kako to počnemo? Več poročamo o pozitivnih praksah, več se posvečamo mladim, skozi prizmo spodbujanja njihove osebne odgovornosti za lasten razvoj in karierno pot, kar je ključ no pri človeku, da zgradi svojo osebnost in posledično zgradiš svojo strokovnost. Tu mediji delamo zadnji dve leti bolj konsistentno in bolj opazno. Delamo pa vsi mediji več na tem, tako elektronski kot klasični. Vse pohvale kolegom, da se ne ustrašijo (smeh). Ker prvo leto, ko sem prišla na Dnevnik, pred tremi leti, v hiši ni bilo razumevanja za to, zdaj pa se je razumevanje malo bolj razjasnilo tudi pri njih. Mislim, da bolj razumemo, da samo iz dobrega semena zraste zdrav in trden plod in da kar seješ to žanješ. Sama trdno verjamem, da če bomo mediji pošiljali bralcem več pozitivnih signalov, bo tudi družba bolj pozitivna, če pa bomo zivali, grdo rečeno, gnojnico pa ne bomo tako pozitivni kot bi lahko bili in to vse bolj razumejo tudi moji kolegi.

Kako je po vašem mnenju inštitut IRDO prispeval k širjenju družbene odgovornosti?

IRDO si strašno prizadeva. Prizadevanja inštituta IRDO lahko samo cenimo. Pozna se, da postaja iz leta v leto bolj prepoznaven, vsako leto ima več dejavnosti, povezuje se z organizacijami, ki so v lokalnem okolju pomembne tako da bi se poznalo, če IRDO ne bi bil tako pozitivno agresiven kot je, bi se te dejavnosti počasneje vpenjale v družbo kot se. Po mojem mnenju je IRDO nepogrešljiv.

Kateri so po vašem mnenju ključni koraki, ki bi jih morala Slovenija narediti za to, da bi se družbena odgovornost bolj uveljavila?

Najprej bi si morala postaviti jasen cilj. Slovenija trenutno nima cilja. Kot sama pri sebi veš, če kot osebnost nimaš jasnega cilja, ne znaš izbrati prave poti in potem tavaš. Država si mora kot kritično telo, ki odloča o naši prihodnosti, določiti povsem jasne cilje in tem ciljem bodo potem lahko sledile strategije ne pa da počnemo ravno obratno. Pišemo dokumente, ki jih čez leto, dve noben ne upošteva, nanje se pozabi. Absolutno nedopustno se mi tudi zdi, da se te strategije še vedno piše za štirimi stenami. Dialog med državo in ljudmi, ta dialog še vedno ni dovolj jasen oziroma je enosmeren. Obstaja, kar precej iniciativ v Sloveniji, ki nas spodbuja k lastnemu odgovornemu ravnanju, Zaveza Slovenija, potem INKO gibanje, vsi ti impulzi pa enostavno ne prodrejo v grad tamle čez, kjer sedijo naši odločevalci, ker verjetno mislijo, da je njihova funkcija drugačna ali kaj. Skratka doseči umirjen, transparenten, konstruktiven dialog med politiki, ki odločajo, potrjujejo ključne dokumente in ljudmi. Štirinajst dni nazaj sem bila v državnem zboru pri

predsedniku z magistro Mulejevo, pogovarjali smo se o vpenjanju metod konstruktivnega razmišljanja po DeBonu v delovanje politike. Tako, da sestanki se dogajajo, nimamo pa še nadaljevanje tega sestanka. Neka intimna prizadevanja političnih voditeljev zagotovo so, me je pa strah, da se to dogaja samo zato, da si bodo ob zaključki mandata lahko postavili en mini spomenik. Ne verjamem, da gre za njihove iskrene želje, če ni iskreno pa akcija ne more steči. Predvsem pa se mi zdi nezrelo ali pa neodgovorno podrejanje nekim usmeritvam iz Evrope, namesto, da bi upoštevali nacionalne interese. Vem, da smo del Evropske družine, ampak zdi se mi, da bi lahko pokazali malo več nacionalne samozavesti, pa ne zaradi principa, ampak zato, da lahko resnično poskrbeli za to, kar je za Slovenijo dobro. Tako, da če bi me vprašala kaj mislim, da našim politikom manjka? Bi rekla zavedanja, da smo absolutno soodvisni. Če bi se ljudje držali božje zapovedi, ravnanj z drugimi tako kot želiš, da drugi ravnajo s teboj, potem bi lahko resnično dobro živeli, ker pa prevladajo drugi interesi, drugi impulzi smo pa tam kjer smo.

Še eno vprašanje v zvezi z inštitutom IRDO. Se mogoče udeležujete tudi konferenc in ostalih aktivnosti, ki jih IRDO organizira?

Ja, kolikor mi časovno uspe. So časi, ko je kaotično in mi ne uspe si pa prizadevam, da grem. So pa absolutno uporabne, teme so vedno aktualne, govorniki so špica tako, da *god bless them* (smeh).

PRILOGA J: Intervjuvanec J

Kako razumete družbeno odgovornosti in kako bi jo opredelili s svojimi besedami?

Zame je družbena odgovornost, odgovornost do vseh deležnikov. Se pravi začeti moraš pri sebi. Če sem jaz kot posameznik, se pravi je to odgovornost do okolja v katerem živim, do ljudi s katerimi sobivam in to je to. Na svetu nisi sam in ne vrti se vse le okoli posameznika. Le v sožitju z okoljem (ne le v smislu ekologije) lahko prosperiramo, kar se dobro kaže v krizah.

Kakšna pa mislite, da je vloga medijev pri širjenju zavedanja o družbeni odgovornosti?

Po mojem je zelo velika, zato ker smo baje četrta ali katera veja oblasti (smeh), tako da očitno imamo nek vpliv na ljudi, pa tudi dobre prakse ljudje radi berejo, zgledi vlečejo, tako bom rekla. V vseh letih, kar to pokrivam se mi zdi, da je naša vloga kar velika, da ljudem povemo kaj to sploh je in jih obveščamo o teh praksah in se potem lahko tudi druga podjetja in posamezniki iz tega kaj naučijo, dobijo ideje. Čeprav se velikokrat zgodi, da ljudje mislijo, da je to samo marketinška finta, ampak potem vidijo na nekaterih primerih uspešnih podjetij, ki se s tem strukturirano ukvarjajo in to živijo, da to ni to. Mislim, da je naša vloga res velika, da pokažemo, kako to počnejo posamezniki in podjetja in kdo vse bi moral to početi in da je to prava pot.

Opazate v zadnjih letih kakšno spremembo v poročanju o družbeni odgovornost? Se je agenda poročanja spremenila?

Ja, poročanja je več že zaradi tega, ker se veliko več stvari dogaja na tem področju. Veliko več je skupin, organizacij, združenj, dogodkov, podjetij, ki so z družbeno odgovornostjo začela ali pa so ugotovila, da to že počnejo pa bi bilo dobro, da bi o tem poročali. Skratka vsega skupaj je več in tudi poročanje se je povečalo. Po drugi strani pa je tudi kriza prispevala k temu, da ljudje ne marajo več brati samo o negativnih stvareh ampak radi berejo tudi pozitivne zgodbe in tudi uredniki kakšno tako zgodbo objavijo, mogoče ne ravno na prvi strani ali pa tudi včasih. Ampak na primer že to, da imamo pri nas enkrat na leto stran o družbeni odgovornosti kaže na to, da je tema prepoznana kot nekaj relevantnega. Sicer bi jo jaz raje imela večkrat na leto, ampak že to je pozitivno...

Od kdaj pa imate to stran?

Od leta 2006 je družbena odgovornost prepoznana kot tema, o kateri je smiselno več poročati. Zato smo ji v začetku namenili več strani v prilogi DeloFT, s spreminjanjem paginacije, pa se je spreminjala tudi periodika in obseg izhajanja te teme. Danes izhaja enkrat na leto na eno do dveh straneh. Pa seveda tudi med letom tej temi namenimo nekaj prostora na rednih straneh časopisa.

Misliš, da je tudi inštitut IRDO pripomogel k temu, da se je spremenilo poročanje o družbeni odgovornosti?

Sama sodelujem z njimi že od vsega začetka. Ko je Anita ustanovila inštitut sta skupaj z Jožico Knez Riedl prišli na Delo predstaviti inštitut. Povedali sta, da imata kar veliko za povedati na to temo pa da se v tujini, sploh velika podjetja, kar resno ukvarjajo s tem in da je to zelo zanimiva stvar. No, vse od takrat sodelujem z njimi. V bistvu so bili zame velik vir informacij, napotili so me na prave naslove, mi povedali na koga naj se obrnem, ko sem kaj potrebovala pa na njihove konference sem hodila. Z mojega vidika so veliko pripomogli k temu, sicer pa bi na zunaj bilo potrebno narediti kakšno analizo. Ampak res je drugače tudi to, da so na začetku bili samo oni, nihče ni niti vedel kaj družbena odgovornost sploh pomeni, vedeli so sami tisti, ki so se s tem ukvarjali, ampak širša javnost tega ni vedela. Kmalu se je o tem veliko govorilo in nekateri so prepoznali priložnost za zaslužek. Pa tudi podjetja in posamezniki so ugotovili, da bi več lahko dosegli se, če se povežejo, zato so začela nastajati razna društva, gibanja, mreže, itd. Mislim, da lahko štejemo inštitut IRDO kot nekega iniciatorja na področju družbene odgovornosti. Anita je takrat ta inštitut ustanovila, sej sem že pozabila kako je do tega sploh prišlo, ker je ugotovila da jo to zanima, in da bi se rada s tem ukvarjala...

V bistvu je Anita najprej dala pobudo, da bi bila to državna iniciativa in da bi to delovalo na državni ravni, ampak ker ni bilo denarja za to, so ji rekli naj to začne kot civilno iniciativo...

V bistvu se mi zdi, da take iniciative velikokrat pridejo od spodaj navzgor, žal, ker vidimo do česa pride, če prihajajo iz vrha, kaj se dogaja v tej naši ljubi Sloveniji, od politike do menedžerjev. Pa saj tudi okoljska kriza, to je brbotalo in brbotalo, zdaj pa je prišlo vse na površje. Ljudem je vse bolj pomembno od tega kaj jedo do tega kje delajo, to vse spada pod družbeno odgovornost.

Mogoče opazate, da je katera panoga še bolj izrazito družbeno odgovorna v Sloveniji v primerjavi z ostalimi?

Ene panoge, če gledamo samo iz okoljskega vidika, imajo določene predpise, brez katerih, če jih ne spoštujejo sploh ne morejo delovati. Druga stvar, ki jo opažam, so podjetja, ki so del multinacionalk ali podjetja iz tujine, ki imajo te stvari že zelo razdelane, pa naj bodo to farmacevti ali finančna industrija, in ta podjetja so deloma to prinesli tudi k nam in to ne pomeni, da imajo zapisno vizijo družbene odgovornosti na spletni strani ampak, da dejansko uresničujejo to v praksi in so vsako leto boljši na tem področju. Tudi če pogledamo podjetja, ki se prijavljajo na Horus, so zelo mešane prijave, ni neke izrazite panoge. Tudi Evropska unija zadnje čase te stvari veliko bolj spodbuja in se zelo pozna. Ampak v bistvu pa ni panoge, ki bi izrazito izstopala. V bistvu bi moralo biti vsem menedžerjem in podjetjem jasno, da če bodo vlagali v svoje zaposlene bodo tej zadovoljni in bodo boljše delali. Ljudje res rajši v takih podjetjih delajo. Ko imam kakšne intervjuje z ljudmi, profesorji, direktorji iz tujine velikokrat to izpostavljajo pa raziskave kažejo, da si mladi ne želijo delati v družbeno neodgovornih podjetjih. Tudi ko se s šestko vozim, velikokrat slišim kako se mladi pogovarjajo o tem in ja, jim je to pomembno. Drugače pa, kar se tiče družbene odgovornosti, sem malo žalostna, ker se ne morem temu več posvečati. V grobem bi lahko rekla, da posvečam temu eno tretjino svojega časa, sicer pa pokrivam še okolje, ki recimo lahko še k temu paše, pa dobre poslovne

prakse, pa start-upe, pa podjetništvo, občasno kmetijstvo, poslovno izobraževanje, nakupovanje, svetovanje, izobraževanje, marketing, če še kdo manjka pa moramo vse živo pokrivati.

Ste prejemnica priznanja Horus. Vas je je presenetilo, da ste prejela priznanje?

V bistvu ne (smeh). Vedla sem, da sva midve z Jano edine prijavitelji pa da tudi sicer največ ustvarjajo na tem področju. Mislim, da je bilo to leto prvič, ko so nagrado podelili novinarjem in mislim, da se tudi v naslednjih letih ni noben novinar prijavil. Tako da, če si tam edini, pričakuješ, da boš dobil vsaj pohvalo (smeh). V bistvu ni bila tako nepričakovana. Čeprav mi je žal, da nisem sama nobenega prijavila, ampak ne vem, če bi se hoteli na tak način izpostavljati, je pa dobro, da narediš korak naprej in da tudi drugi to vidijo. Jaz sem v bistvu tudi ocenjevalka na prvi stopnji in tej, ki se prijavljajo res veliko počnejo na tem področju, mislim pa da je tudi veliko podjetij, ki to počnejo pa se niti ne zavedajo, da so družbeno odgovorna, vlagajo na primer veliko v zaposlene, jih izobražujejo, itd. Na primer Anita in Mulej hodita tudi veliko po podjetji in individualno izobražujeta podjetja, jim pomagajo pri tem, da izpolnijo vprašalnik... Pa novičnik imajo, ki ga pošiljajo svojim članom, kar je super, ker vidiš kaj se dogaja pri nas na tem področju. Velikokrat se mi zgodi, da enostavno nimam časa spremljati vsega, kar se dogaja. Tudi Ekvilib ima svoj novičnik pa Mreža za družbeno odgovornost, Zavod Ypsilon pa AmCham, tako da ja, se širi ta zavest.

V kakšnem kontekstu se ti zdi, da se pojavlja družbena odgovornost v slovenskih medijih?

Jaz mislim, da se pojavlja čisto v normalni vlogi, od primerov dobrih praks do tega da podjetja želijo pokazati in povedati kaj počnejo in kako počnejo in s tem spodbujati še koga drugega, da jim sledijo. Sigurno pa se kdaj pojavlja tudi v kakšnem drugem kontekstu kot marketinška poteza....ampak v mojih člankih se ne (smeh). Čeprav, v končni fazi družbena odgovornost vpliva tudi na ugled in tega se podjetja zavedajo, zato včasih zelo rada o tem kaj povedo.

Kar sem spremljala, se mi zdi, da se je v zadnjih letih vseeno zgodil ta premik iz poročanja o dobrodelnosti...

Ja, res je, ampak tega je še vedno ogromno, prejemamo precej mailov, v smislu mi smo sponzorirali to pa ono. Ja, super, ampak kdaj boste pa še kaj drugega naredili? Saj vem, da je tako najlažje, ker ni kadrov, ki bi se na družbeno odgovorno področje spoznali, ni časa, pa nekdo se mora s tem konstantno ukvarjati... In tudi zato se mi zdi pomembno, da pišemo o teh stvareh in opažamo zadnje čase, da so tudi te dobre zgodbe podjetij res dobro brane, sploh na spletu, kjer lažje zbiramo podatke. In tudi, ko hodiš po teh konferencah slišiš kritike tudi na temo družbeno odgovornost »ja, pa tej mediji, same negativne zgodbe...« in si vedno mislim, jaz pa delam pozitivne zgodbe, še je upanje zame (smeh). Tako, da zato smo tudi s tem začeli in mogoče bomo v bodoče še več na tem delali, ampak da ne bom prehitevala.

Pa je v planu?

Ja, ja, ja. Kar se tiče pa mojega pisanja na temo družbene odgovornosti... jaz ne pokrivam dobesedno družbene odgovornosti, ampak tudi primere dobre prakse pa zeleno delo. Zame je to vse družbena odgovornost, vse te teme so medsebojno

povezane. Pomembno je tudi, da ne uporabljáš skozi termin družbena odgovornost, to jim je še vedno abstraktno, ampak tudi druge izraze, na primer poslovna odličnost ali pa trajnostni razvoj, to imajo bralci radi. Saj pravim, veliko je področij in včasih je težko slediti vsemu. Tega je veliko pa ne bodo mi objavili vsak dan članek o družbeni odgovornosti, mogoče na spletu, ampak niti ni to smisel. Ne vem, kakšne raziskave na to temo so vedno zanimive, na primer ravnotežje med delom in prostim časom...Čeprav ja, dobre prakse pa so še vedno dobro brane. Pa socialno podjetništvo. Sej tega je bilo že veliko prej, ampak sedaj je to še v porastu. Taki časi so. Ljudje rabijo pozitivne zgodbe.