

Green Social Franchise as a Support for Cross-Sectoral Cooperation Towards a Circular Economy

M.S. (world studies), Petra Props
Etri Community, Slovenia
Zavod Zelena praksa
petra.props@etri.si www.etri.si

Lenka Puh
Etri Community, Slovenia
Jazon d.o.o.
lenka.puh@etri.si www.etri.si

This paper presents the Etri Community as a concept of a green social franchised business model, representing a support mechanism for a sustainable cross-sectoral cooperation in the emerging circular economy in areas, in which the community needs synergy or solving of concrete social and professional challenges. Etri Community's mission is job creation for vulnerable groups primarily in the communities with high unemployment and in sectors, where established models are ineffective. Etri franchise is a cooperative approach that requires a complete transformation of how society perceives the economy and aims to change consumer habits. It focuses on three main approaches: Ecology, Ergonomics and Ethical Economy.

Although a franchise by definition, Etri franchise demands a closer partnership between franchisor, franchisee and at the same time introduces a new category of a "franchise practitioner". The collaboration of the three is based on a consensus about ethical and business standards (Etri principles), arising from Corporate Social Responsibility and social inclusion of individuals facing diverse challenges in labour market. The paper further explains the relationship among the three.

Another peculiarity of Etri franchise is that profit is of secondary importance, since investments in development and positive social impact, are placed at the forefront. All profits are thus primarily used for research and development function, the maximisation of the social impact on local level, creating costs savings for entities and society, and facilitating the development of circular economy. Lastly, the paper presents how Etri Community measures its social impact.

Key Words:

Etri franchise, Etri Principles, Etri Community, Social Impact, Circular Economy, Corporate Social Responsibility



Zelena socialna franšiza kot podpora medsektorskemu povezovanju v krožnem gospodarstvu

Ta prispevek predstavlja Etri skupnost kot koncept zelenega socialnega franšiznega poslovnega modela, ki predstavlja mehanizem podpore za trajnostno medsektorsko sodelovanje v nastajajočem krožnem gospodarstvu na področjih, na katerih skupnost potrebuje sinergijo ali reševanje konkretnih družbenih in poklicnih izzivov. Poslanstvo skupnosti Etri je ustvarjanje delovnih mest za ranljive skupine, predvsem v skupnosti z visoko stopnjo brezposelnosti in v sektorjih, kjer so uveljavljeni modeli neučinkoviti. Franšiza Etri je pristop k sodelovanju, ki zahteva popolno preoblikovanje, kako družba zaznava gospodarstvo in si prizadeva spremeniti potrošniške navade. Osredotoča se na tri glavne pristope: ekologijo, ergonomijo in etično gospodarstvo.

Za franšizo po definiciji franšize Etri se zahteva tesnejše partnerstvo med franšizo-dajalcem in franšizo-izvajalcem ter hkrati uvaja novo kategorijo »franšizo - jemalca«. Sodelovanje vseh treh temelji na soglasju o etičnih in poslovnih standardih (načela Etri), ki izhajajo iz družbene odgovornosti podjetij in socialne vključenosti posameznikov, ki se soočajo z različnimi izzivi na trgu dela. Članek dodatno pojasnjuje razmerje med vsemi tremi.

Druga posebnost franšize družbe Etri je, da je dobiček drugotnega pomena, saj so naložbe v razvoj in pozitiven družbeni vpliv postavljeni v ospredje. Vsi dobički se uporabljajo predvsem za raziskovalno in razvojno funkcijo, maksimiranje socialnih vplivov na lokalni ravni, ustvarjanje prihrankov pri stroških za podjetja in družbo ter lajšanje razvoja krožnega gospodarstva. Nazadnje je v prispevku predstavljeno, kako Etri skupnost meri družbeni učinek.

Ključne besede: Etri franšize, Etri načela, Etri Skupnost, socialni vpliv, krožno gospodarstvo, družbena odgovornost podjetij

1 Uvod

Kot družba smo v podjetništvu že prepoznali potencial za napredek in zagotavljanje blaginje in kakovostnega življenja kar največjega števila pripadnikov enega naroda in pozitivni učinki se še povečujejo, ko se organizacije zavedajo tudi svoje širše družbene odgovornosti. Raziskava CSR Managers Survey (Pichola, Rudzki in Mitosek 2015, 6) je pokazala, da 84% menedžerjev, ki delujejo na področju družbene odgovornosti podjetij (DOP), verjame, da je vloga podjetij pri reševanju akutnih družbenih in gospodarskih problemov, ki se nanašajo tako na zaščito okolja, zmanjševanje nezaposlenosti kot na izobraževanje, izredno velika.

Ustrezne odgovore na omenjene izzive moramo poiskati tudi v Sloveniji, če si želimo novih razvojnih priložnosti, privabljati tuje vlagatelje, postati družba vključevanja in ohranjati okolje, torej delovati po načelih krožnega gospodarstva. Pričakovati je, da se bodo v prihodnosti poslovni modeli spremenili, predvsem zaradi povečanega povpraševanja po družbeno odgovornih produktih in storitvah (Pichola, Rudzki in Mitosek 2015, 6). V luči (pretekle) finančne krize je pomembno poudariti, da so podjetja, ki so pred njo, tekom nje in po njenem koncu v svoji strategiji sledila družbeno odgovornim praksam, krizo uspešneje prestala (Dornean in Fîreţscu 2016, 346).



Prav v teh zadnjih letih se je s številnimi izzivi zagotavljanja poslovne stabilnosti in ustvarjanja delovnih mest za osebe iz ranljivih skupin¹ soočalo tudi podjetje Jazon d.o.o., ki je razvilo poslovni model Etri, ki se lokalno vzpostavlja preko zelene socialne franšize. Slednja se je izkazala kot dobra možnost pri prehajanju v krožno gospodarstvo, saj zajema vse oblike trajnosti in preko medsektorskega povezovanja daje možnost za vključevanje vseh zainteresiranih deležnikov, ki želijo delovati družbeno odgovorno. Organizacije se poslužujejo različnih dejavnosti, ki jih ponuja širok koncept DOP: prostovoljnih dejavnosti v lokalni skupnosti, donacij, vzpostavljanja podjetniške kulture in vrednot, okoljske osveščenosti, poudarjanja zdravja in varnosti na delovnem mestu, odgovornega upravljanja, trajnostnega poročanja in medsektorskega sodelovanja. Prav še vedno pomanjkljivo ali nezadostno razumevanje koncepta DOP zgolj v smislu sponzorstev in ne kot strateške prednosti, pomanjkanja državnih spodbud in nezainteresiranost podjetij za delovanje na družbeno odgovoren način so glavne ovire pri trajnostnem udejstvovanju in poslovanju (Pichola, Rudzki in Mitosek 2015, 18).

V nadaljevanju članka predstavljen poslovni model Etri zelene socialne franšize je nadgradnja ozkega razumevanja DOP in daje prostor za širjenje preko različnih sektorjev na različna trajnostna področja. Opisujemo pomen vključevanja deležnikov in možnost njihovega sodelovanja v obliki medsektorskega povezovanja, kot možnosti doseganja skupnega cilja ob pomoči t. i. *brokerja*. Prav sodelovanje različnih deležnikov namreč predstavlja velik izziv, a je ključ do trajnostnega delovanja vsake organizacije.

2 Pomen deležnikov v medsektorskem povezovanju

Zasebni sektor ustvarja bogastvo, generira delovna mesta, porablja naravne vire, privablja investitorje in vpliva na oblikovanje politik. Potrošnja in blagovne znamke predstavljajo ključno vlogo v družbenem življenju in pri izgradnji naše identitete. Od gospodarstva se tudi pričakuje, da bo poiskalo rešitve za pereče teme tega stoletja (Blowfield in Murray 2008, 11). Podjetja in ostale organizacije imajo na podlagi svoje družbene odgovornosti moč, da ustvarijo konkurenčno prednost preko t. i. skupne vrednosti, ustvarjene tako, da najdejo poslovne priložnosti v družbenih izzivih (Porter in Kramer 2006, 5).

Za trajnostno naravnano organizacijo velja tista, ki pri odločanju upošteva interese širokega nabora deležnikov in se zaveda vpliva svojih odločitev na družbo in okolje, ker zasleduje dolgoročno dobičkonosnost in blaginjo družbe. Enotna definicija deležnikov je (McAlister 2003, 35; Cornelissen 2011, 8; Freeman 2011, 52): "vsaka skupina ali posameznik, ki vpliva na organizacijo ali pa nanje vpliva organizacija s svojim delovanjem in zastavljenimi cilji". Med notranje deležnike, s katerimi je organizacija v stalnem stiku, najpogosteje uvrščamo investitorje, zaposlene, potrošnike, dobavitelje; med zunanje pa konkurenčne organizacije, nevladne organizacije, različne interesne skupine, medije, lokalne skupnosti in vlado. (Freeman 2011, 8-10). Tudi v teorijah strateškega upravljanja podjetij se poudarja pomen vključevanja deležnikov. Epstein (2008, 54) trdi, da ni več vprašanje, ali naj organizacije razmišljajo o svojem vplivanju na deležnike. Zavoljo doseganja korporativne trajnosti ali

¹ Osebe, ki potrebujejo zaščiteno zaposlitev, dolgotrajno brezposelni ali tiste, ki potrebujejo karierno rehabilitacijo - ta omogoča, da se prekvalificirajo na podlagi učenja določenih veščin in novo priučenih znanj, ne nujno preko formalnega izobraževanja.



trajnostnega poslovanja morajo organizacije ne glede na velikost ali področje delovanja (globalno ali lokalno) v svoje poslovanje vključiti družbene, okoljske in gospodarske vplive.

Odnos, ki ga ima organizacija s svojimi deležniki, govori o njeni zrelosti – širši kot je spekter deležnikov, zrelejša je in posledično več svojih sredstev in moči namenja delovanju v dobro družbe in svojih zaposlenih (Blowfield in Murray 2008, 22). Pomen in vpliv deležnikov se povečuje z razvojem tehnologij, novimi trendi na področju proizvodnje, specializacijo in novimi načini financiranja. Vodilni so tako pogosto pred težko nalogo odločanja o tem, kateremu od deležnikov dati prednost.

Ključen izziv organizacij torej je, kako poiskati delujoče načine povezovanja z deležniki, ki bodo ustvarili kar največ trajnostnih učinkov, s čimer bodo svojo družbeno odgovornost lahko izkoristile kot strateško konkurenčno prednost. Ena od možnosti sodelovanja, ki ga za doseganje trajnostnih ciljev uveljavlja Etri skupnost, je pristop *zelene socialne franšize* kot podpora *medsektorskemu povezovanju* različnih deležnikov v lokalnem okolju.

2.1 Medsektorsko povezovanje

Vodilni v podjetju Jazon d.o.o. so na podlagi 30 let poslovnih izkušenj in znanj, pridobljenih v gospodarstvu, ter ob pomanjkanju pravih odgovorov na vedno bolj pereča vprašanja vključevanja oseb iz ranljivih skupin v delovno okolje, v zadnjih letih intenzivno iskali odgovore in sile usmerjali v razvoj, ki bi zagotavljal tako finančno stabilnost, kakor tudi vključujoče zaposlovanje.

V primeru izzivov, s katerimi se je soočalo podjetje, je hitro postalo jasno, da vključujoče zaposlovanje zahteva prilagojena delovna mesta, ki človeka postavljajo v središče delovanja (ergonomija), odgovorne potrošnike (etična ekonomija), oboje pa mora delovati v smeri ohranjanja okolja, kulturne in naravne dediščine (ekologija). To predstavlja zaokroženo celoto *Etri skupnosti* in njenega *Etri poslovnega modela*, ki je opisan v naslednjem poglavju.

Družbena odgovornost je v Etri skupnosti v najširšem smislu razumljena z vidika etične naravnosti posameznika, ki stopa v družbene odnose preko organizacij. Pristop medsektorskega povezovanja je zato primeren pristop za doseganje trajnostnih ciljev, saj vključuje *etično dimenzijo interesov deležnikov* in opredeljene *vrednote* vsakega od vključenih. To omogoča konstruktivne odnose med sodelujočimi deležniki in ustvarjanje *win-win* situacije oziroma vzajemne koristi. Akterji, ki so vključeni v povezovanje za skupen cilj, v določeni meri sledijo svojim interesom, zato v partnerstvo prispevajo v temu primerni meri.² Odnosi med deležniki temeljijo na zaupanju, medsebojnem spoštovanju in kvalitetni komunikaciji. Zahtevajo čas, interakcijo in skupne interese in, če so uspešni, rezultirajo v socialnem kapitalu (McAlister 2003, 52–53).

Partnersko povezovanje med različnimi sektorji oziroma med različnimi nivoji (lokalno, regionalno, nacionalno, mednarodno) je priložnost za delitev odgovornosti pri zagotavljanju družbenih dobrin (Blowfield in Murray 2008, 259–261). Iz prakse vidimo, da odnos

² Več o medsektorskem povezovanju kot možnosti za doseganje skupnih družbenih ciljev na *Partnership Brokers Association 2017*.



gospodarstva in družbe postaja vse pomembnejši, kar posledično pomeni, da se bodo tudi podjetja zavoljo transparentnosti morala v odnosu do deležnikov za doseganje skupnih ciljev občasno odpovedati svoji moči in vplivu. Kar je, kot pravi Cornelissen (2011, 237–238), za vodje izredno težka naloga, zato veliko podjetij le izdaja poročila o svoji družbeni in okoljski dejavnosti z bolj malo vsebine in niti ne poskusijo izvajati dialoga z deležniki, saj bi to pomenilo, da so pripravljeni postati odzivni na pričakovanja deležnikov. Zato komuniciranje DOP še vedno večinoma ostaja na instrumentalni ravni ustvarjanja slike o podjetju in izgrajevanju ugleda, kar je daleč stran od priložnosti za oblikovanje strategije za prihodnost.

Medsektorsko povezovanje je prepoznano tudi v dveh od štirih modelov družbene odgovornosti, ki jih opredeljujejo McIntosh in drugi (1998, 50–55): *poslovna organizacija kot skupnost* in *poslovna organizacija kot mreža*³. Prva prepoznava družbeno in ekonomsko vlogo podjetja z uveljavljenimi vrednotami in načeli in je lahko (ne)profitna. Druga nima nujno korporativne identitete, je lahko projektne narave, fleksibilna v svoji strukturi deležnikov, prepoznava različnost vrednot in se zavzema za skupen cilj, temelji na zaupanju, pogosto deluje med organizacijami ali dopolnjuje prostor med trgom in državo oziroma povezuje različne sektorje, spodbuja socialno podjetništvo, lahko je mednarodna po naravi. Za poslovno organizacijo kot mrežo je značilno tudi, da ustvarja učinke, ki jih je mogoče kratkoročno in dolgoročno meriti in ocenjevati blaginjo lokalnih in globalnih skupnosti. Če želi organizacija resnično upoštevati in sodelovati z relevantnimi deležniki, se mora posluževati *strategije vključevanja deležnikov* (Cornelissen 2011, 238–239). V medsektorskem sodelovanju kot partnerski posrednik pri vzpostavljanju dialoga med deležniki posreduje t. i. *broker – partnerski posrednik*, ki spodbuja vključene, da izrazijo svoje interese, in usmerja v soglasno doseganje ciljev.

V medsektorsko povezovanje se bodo torej vključili tisti posamezniki in organizacije, ki bodo v taki sodelovalni obliki iskanja rešitev za trajnostne izzive (krožnega) gospodarstva prepoznali:

- prednosti povezovanja z različnimi deležniki,
- odnose sprejeli kot nedeljiv del poslovanja ali delovanja in
- nujnost seznanjenosti s trendi in spremembami v hitro spreminjajočem se okolju in družbi.

3 Poslovni model Etri

Celotna Etri skupnost v širšem družbenem smislu deluje na področju vključujoče družbe preko vključevanja težje zaposljivih oseb na trg dela in pri tem upošteva tudi različne vidike trajnosti in krožnega gospodarstva. Etri načela zajemajo:

- Pridelava, predelava in proizvodnja izdelkov ter izvajanje storitev omogočajo sledljivost izvora sestavin, virov in procesov. Varujejo naravo in naravne vire, kulturno in industrijsko dediščino Slovenije.
- Delovna mesta in procesi zagotavljajo vključevanje ranljivih skupin, jim ponujajo varnost in dostojno delo ter jih vračajo v delovno in družbeno okolje po meri človeka.

³ Preostala dva modela sta še *nemoralna poslovna organizacija*, ki temelji zgolj na ustvarjanju dobička in nima drugih obveznosti kot ekonomskih in pravnih, ter *moralna poslovna organizacija*, ki temelji na ustvarjanju dobička in izboljševanju celotne družbe.



- Izdelki in storitve prispevajo k trajnostnemu razvoju podjetij, lokalnih skupnosti, okolja in družbe in zagotavljajo pozitivne družbene učinke.
- Izdelki in storitve so inovativni, temeljijo na zdravih poslovnih temeljih in težijo h krožnemu gospodarstvu ter trajnostnemu razvoju Slovenije.
- Odgovornim potrošnikom omogočajo odgovorni nakup, ki se s svojimi učinki vrača v delovanje Etri skupnosti, ozavešča, gradi in spreminja družbene modele delovanja, zaposlovanja in sobivanja v Sloveniji.

Temelj poslovnega modela Etri so zreli posamezniki z različnimi zmožnostmi, veščinami in znanji, ki si delijo enake vrednote. Produkti in storitve so prilagojeni tistim, ki potrebujejo delo. Modificiranje obstoječih znanj in njihova nadgradnja z dodatnimi, oblikovanje novih ergonomsko prilagojenih poklicev in spreminjanje navade so osnovni principi delovanja modela, pri čemer se poslovni model Etri osredotoča na zniževanje stroškov, sodelovanje, enakopravnost, inovativnost in poklicno in družbeno integracijo ranljivih skupin. Poslovni model, ki ga je leta 2014 MDOS prepoznala kot najbolj inovativno in obetajočo prakso na področju družbene odgovornosti, je v zadnjih letih pokazal svojo učinkovitost tako v širši skupnosti kot v poslovnem svetu.

3.1 Ekonomska dodana vrednost

Ekonomska dodana vrednost poslovnega modela Etri se ne ustvari direktno na podjetju, temveč na vlaganju v razvoj in pozitivnih učinkih v družbi, ki omogočajo socialno vključenost vseh pripadnikov družbe. Graditev vključujoče družbe v Etri skupnosti pomeni, da vsakdo dobi priložnost za delo, kar se smatra kot pravi pristop v borbi proti revščini v državi. Pojmovanje družbene odgovornosti znotraj poslovnega modela Etri pomeni soustvarjanje kvalitete življenja.

Trajnostni poslovni model v smeri vključujoče družbe se financira s spremembo navad potrošnikov. Potrošnike se spodbuja k nakupu produktov in storitev pod Etri blagovno znamko, ki jo gradijo Etri načela, saj s tem soustvarjajo vključujočo družbo in dvigujejo kakovost življenja. Odgovoren potrošnik namreč želi vključujočo družbo, ki je kakovostna, saj je le v tem primeru lahko tudi njegovo življenje v družbi kakovostnejše. Dodana vrednost se torej ustvarja preko blagovne znamke in je nujna za nadaljnji razvoj.

4 Zelena socialna franšiza

Širjenje poslovnega modela Etri se izvaja po principu *zelene socialne franšize*, s katerim deluje na področju zaposlovanja oseb iz ranljivih skupin v različnih lokalnih okoljih. Tovrstni franšizni model je osnova za prenos znanja in izkušenj ter koriščenje skupnega podpornega okolja in zagotovilo za kakovostno opravljene storitve po Etri načelih. Model je šel preko različnih razvojnih faz s ciljem, da se lažje prilagaja spremembam na trgu, rešuje ključne izzive na lokalni ravni, zagotavlja kakovost, postane razumljiv v gospodarstvu in olajša prestop v krožno gospodarstvo. Zelena socialna franšiza namreč omogoča vzpostavitev podpornega okolja za razvoj socialnega podjetništva z jasno definiranimi pravili in odnosi med deležniki, ki so vključeni v medsektorsko povezovanje in kjer so vsi vključeni, ob posredovanju *brokerja*, deležni pozitivnih učinkov.



Za ponazoritev vzemimo primer, da socialno podjetje zbira različne surovine za ponovno uporabo v javnih zavodih in podjetjih. Pozitivnih učinkov so deležni vsi vključeni deležniki: javni zavodi (šole, vrtci) so deležni kakovostnih (zunanjih) sodelavcev z inovativnimi pristopi na področju okoljskega izobraževanja; sodelujoča podjetja krepijo svojo družbeno odgovornost; socialna podjetja pridobivajo sredstva za razvoj novih trajnih delovnih mest za težje zaposljive, ki so deležni pravičnega plačila; posamezniki so bolj vključeni in povezani z delovnim okolje; država je uspešnejša pri soočanju s problemi brezposelnosti in socialnih transferjev. Zelena socialna franšiza s svojim načinom delovanja lokalnim skupnostim in podjetnikom prinaša nove prihodke, kakovostnejše storitve, povečanje števila delovnih mest ter krepi odnose in kohezijo znotraj skupnosti (Props in Radošević 2014, 2-4).

Cilj franšiznega modela je torej s prenašanjem najboljšega znanja in virov ustvarjati družbeno in finančno dodano vrednost za vse deležnike. To lahko dosežemo s postavitvijo mreže uspešnih modelov, z vzpostavitvijo kazalnikov, ki merijo družbeni vpliv, ter s povezovanjem socialnih investorjev, podjetnikov in različnih podpornih akterjev, kot so zasebne in državne svetovalne agencije. Partnerstvo v zeleni socialni franšizi pomeni, da socialni podjetniki in drugi deležniki delijo enake vrednote in cilje. V zeleno socialno franšizo so lahko vključeni:

- franšizni izvajalec – neodvisno lokalno socialno podjetje ali druga organizacija (lokalna podjetja v sodelovanju z javnimi podjetji in zavodi, ostali gospodarski subjekti in mlada zagonska podjetja), ki delujejo po Etri načelih;
- franšizni dajalec – najmanj ena oseba ali organizacija, ki je investitor, snovalec in osnovni nosilec franšiznega modela ter bdi nad razvojem (zagotavlja sprejetje koncepta »zero waste« in izvajanje storitev po poslovnem modelu Etri);
- franšizni jemalec – občina ali skupina gospodarskih družb;
- skupna blagovna znamka in skupni interesi za spreminjanje navad;
- izmenjava znanja in izkušenj med partnerji;
- pogodba, ki določa pravice in dolžnosti partnerjev socialni franšizi (Props in Radošević 2014, 2-4).

Franšizo-jemalec je občina, »kupec«, ki za to ne nameni denarja, temveč zagotavlja razvojno usmeritev občine in delo za potrebe reševanja določene lokalne problematike. Kupi jo, ker želi na podjetniški način izpeljati del razvoja na področju zelenih delovnih mest in drugih družbenih potreb.

Franšizo-izvajalci, ki so del Etri skupnosti in delujejo po vnaprej določenih načelih skupnosti, imajo s strani franšizo-dajalca dobro podporno okolje in storitve strokovnih služb za razvoj lastnih dejavnosti, ki služijo usposabljanju in zaposlovanju oseb iz ranljivih skupin. Zagotovljeno imajo bazo znanja in izkušenj, s čimer se ustvarja družbeno in finančno dodano vrednost za vse udeležence. Nenehno izpopolnjevanje obstoječih in razvijanje novih storitev je ključnega pomena, trg, družba in država pa morajo prepoznati njihov potencial in potrebo. Zelena socialna franšiza se osredotoča na območja z visoko brezposelnostjo in deluje na tistih področjih, kjer ustaljeni poslovni modeli niso učinkoviti.

Model zelene socialne franšize predvideva, da se bo franšizo-izvajalec lahko v celoti posvetil svoji osnovni dejavnosti, saj bo za nadaljnji razvoj poskrbela skupina visoko izobraženih strokovnjakov pod vodstvom franšizo-dajalca. Nujno je namreč vzpostaviti raziskovalno in



razvojno središče, odgovorno za prepoznavanje izzivov v družbi in iskanje novih podjetniških priložnosti na najbolj inovativnih področjih. Inovacije črpa na področjih krožnega gospodarstva in v spremembah po meri človeka. Zaradi svojega bistva – iskanja novih storitev in produktov – potrebujejo socialna podjetja investicijska sredstva in določene prilagoditve v razpisnih pogojih, saj bolj kot v razvoj tehnologije vlagajo v ljudi (Props in Radošević 2014, 2-4). Vprašanje, s katerim se v Etri skupnosti intenzivno ukvarjajo, je oblikovanje sklada, v katerega franšizo-izvajalci vplačujejo franšiznino za ustvarjanje trajnih delovnih mest. Upravljalca sklada je franšizo-dajalec.

4.2 Merjenje družbenih učinkov

Nujno je, da se izvajanje družbene odgovornosti ovrednoti. Socialna podjetja morajo prikazati socialni donos njihovih naložb tudi zato, da izpolnijo pričakovanja investitorjev. Kupca franšize je namreč treba vseskozi obveščati o družbenih učinkih, ki jih ustvarja določeno socialno podjetje (franšizo-izvajalec) v lokalnem okolju.

Po Etri poslovnem modelu se ustvarjene družbene učinke meri v *število ohranjenih in novo ustvarjenih delovnih mest za težje zaposljive*. Vključevanje oseb iz ranljivih skupin prispeva k večji blaginji širše družbe, saj gradi vključujočo družbo. Pomemben učinek je tudi detabuizacija zaposlovanja oseb z omejitvami. V času poslovnega sodelovanja z naročniki se namreč spreminja tudi odnos zaposlenih v teh podjetjih do osebnega zdravja, do dela in sprejemanja drugačnosti.

Na podlagi poslovnega modela Etri so organizacije, vključene v Etri skupnost, razvile storitve in produkte, ki jih potrebujejo tako posamezniki kot organizacije; z njimi so omogočili, da je število zaposlenih naraslo iz 20 na 80, od tega jih je več kot polovica oseb z omejitvami. Trenutno sta vzpostavljena dva zaposlitvena centra, kjer je na zaščitene delovnih mestih zaposlenih 21 oseb. Karierno se je rehabilitiralo precejšnje število ljudi in se uspešno vrnilo na delovno mesto. Zadnje dve leti skupnost gradi tudi več socialnih podjetij, ki delujejo na različnih področjih po vsej Sloveniji, skupne pa so jim vrednote, ki človeka postavljajo v središče delovanja.

Glavni učinki zelene socialne franšize so:

- povečanje družbenih učinkov na lokalni ravni, ustvarjanje novih poklicev,
- trajnostna delovna mesta v lokalnem okolju,
- zmanjševanje stroškov podjetjem in družbi,
- spremembe navad na področjih ekologije, lokalne samooskrbe, ergonomije, etične ekonomije.
- delovanje v smeri krožnega gospodarstva,
- izvajanje socialnega podjetništva v drugih lokalnih okoljih.



6 Zaključek

Ključna lastnost poslovnega modela Etri je, da družbeni učinek ni v nasprotju s pomembnostjo organizacijske strukture ali cilji doseganja dobička. Etri področja so tista, ki zagotavljajo družbeni razvoj in prehod v krožno gospodarstvo z novimi inovativnimi storitvami in produkti, a hkrati zahtevajo najintenzivnejše spreminjanje navad ljudi. Uspešnost poslovnega modela zagotavlja sodelovanje izkušenih ljudi, vključevanje mlajše generacije in humanizacija delovnih mest, trajnostna komponenta, podpora družbe in gospodarstva. Vse to ustvarja dodano vrednost in strateške prihranke. Model postavlja pravila partnerstva in sodelovanja, ki so podlaga za nadaljnjo rast in širitev v obliki zelene socialne franšize. Ta omogoča medsektorsko povezovanje in širjenje, pri čemer se ohranja lokalno lastništvo in spodbuja pretok znanja. Model je primeren za socialne podjetnike, ostale organizacije, izobraževalne ustanove (šole, vrtci) in podjetja. Uveljavitev zelene socialne franšize vidimo kot najboljšo strategijo za zagotovitev dolgoročnega poslovanja podjetja in trajnostnega razvoja, ker predvideva tesnejše partnerstvo med franšizo-izvajalcem in franšizo-dajalcem, ima vzpostavljene kazalnike za merjenje družbenega vpliva in povezuje različne deležnike.



7 Reference

- Blowfield, Mick in Allan Murray. 2008. *Corporate Responsibility: a critical introduction*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Cornelissen, Joep. 2011. *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. London: SAGE publications Ltd.
- Dornean, Adina in Fîreţscu, Bogdan–Narcis. 2016. *Corporate Responsibility Performance during Crisis. A EU Approach*. *EIRP Proceedeings* 11 (1): 341–347.
- Epstein, J. Marc. 2008. *Making sustainability work. Best practices in Managing and Measuring Corporate, Social, Enviromental and Economic Impacts*. United Kingdom: Greenleaf Publishing Limited.
- Freeman, R. Edward. 2011. *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: University Press.
- McAlister, Debbie Thorne. 2003. *Business and Society: A strategic approach to social responsibility*. Boston, New York: Houghton Mifflin.
- McIntosh, Malcom, Deborah Leipziger, Keith Jones in Gill Coleman. 1998. *Corporate citizenship: successful strategies for responsible companies*. London: Pitman Publishing.
- Pichola I., Rudzki R. in B. Mitosek. 2015. *CSR Managers Survey in Central Europe*. Poland: Responsible Business Forum. Dostopno prek: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/CSR_Managers%20Report_PL_1.pdf (25. maj 2016).
- Porter, E. Michael in Mark R. Kramer. 2006. *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harward Business Review* 84 (12). Dostopno prek: http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf (29. marec 2017).
- Props, Petra in Dario Radošević. »eTRI načelo: ekologija« objavljen v prilogi *Gospodarjenje z okoljem*, 2014, str. 2-4 23(89) revije *Kemija v šoli in družbi*, 2014, 26(1).

