

# STRATEŠKI PRISTOP K UVAJANJU DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PRAKSO

**mag. Vesna Lešnik Štefotič, Anita Hrast**

ISP, Vesna Lešnik Štefotič s. p., DOBA Fakulteta; IRDO, DOBA Fakulteta  
vesna.lesnik@triera.net; anita.hrast@irdo.si

**Povzetek:** Podjetja imajo velik vpliv na družbo, žal pa je večkrat ta tudi negativen. Po podatkih raziskav (Eurobarometer, 2013) je bilo v Sloveniji leta 2012 le 15 % ljudi prepričanih, da so podjetja v zadnjih letih bolj družbeno odgovorna. V prispevku predstavljamo, kako se lahko organizacija loti uvajanja družbene odgovornosti v svojo poslovno prakso in kako naj pri tem vključuje svoje deležnike. Proces uvajanja družbene odgovornosti zajema načrtovanje, pregled stanja, določanje pomembnih osrednjih družbeno odgovornih tem za organizacijo, določanje prioritet, izvajanje, ozaveščanje, določanje smeri, vključitev DO v organizacijo, preverjanje, ukrepanje. Družbena odgovornost je namreč proces stalnih izboljšav, ki organizaciji prinese številne koristi.

**Ključne besede:** družbena odgovornost, podjetništvo, načrt, strategija, koristi, Slovenija

## STRATEGIC APPROACH TO IMPLEMENTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY INTO PRACTICE

**Abstract:** Companies have a major impact on society, but unfortunately also several negative impacts. Only 15 % of people in Slovenia according to the research in 2012 (Eurobarometer, 2013) believed that in recent years business is more socially responsible. The paper presents how an organization can undertake the introduction of social responsibility into their business practices and how to include their stakeholders in those actions. The process of introducing social responsibility includes planning, review of the situation, identifying important core issues of social responsibility for the organization, prioritization, implementation, awareness-raising, determining the direction, the inclusion of SR in the organization, checking, and action. Corporate social responsibility is a process of continuous improvements and they bring to the organization many benefits.

**Key words:** social responsibility, business, plan, strategy, benefits, Slovenia

### 1 Uvod

Po podatkih Eurobarometra iz leta 2013 (Eurobarometer, 2013) 52 % Evropejcev verjame, da imajo podjetja pozitiven vpliv na družbo, kar 41 % pa jih meni, da je vpliv podjetij negativen. Zelo zanimiva je tudi porazdelitev odgovorov po državah članicah EU 27, saj npr. kar 85 % prebivalcev Danske verjame v pozitivni vpliv, medtem ko je takšnih v Italiji in Sloveniji le 36 %. Med pozitivnimi vplivi ljudje izpostavljajo ustvarjanje novih delovnih mest (57 %), ekonomsko rast (32 %) in izobraževanje zaposlenih (31 %). Kot tri glavne negativne vplive podjetij na družbo pa ljudje izpostavljajo korupcijo (41 %), zmanjševanje števila delovnih mest (39 %) in onesnaževanje okolja (39 %).

Za podjetja je zelo zanimiv tudi podatek, da si ljudje želijo spremljati informacije o odgovornem delovanju podjetja (79 %), vendar se dobro informirane počuti le 36 % ljudi, 62 % pa popolnoma neinformirane. Evropski državljani so menja, da lahko odgovorno ravnanje podjetij najbolj krepijo sami s svojimi nakupovalnimi navadami oz. z odločitvijo, kaj kupiti (49 %), pa tudi vodstva podjetij (40 %) in javni organi (36 %).

V povprečju 40 % Evropejcev verjame, da so podjetja bolj družbeno odgovorna kot pred 10 leti. Takih je v Sloveniji le 15 %. Kar 39 % Evropejcev (64 % Slovencev) pa verjame, da podjetja niso bolj družbeno odgovorna kot pred 10 leti.

Predstavljeni podatki raziskave kažejo na velike priložnosti, ki jih imajo podjetja pri uvajanju in izvajanju družbene odgovornosti v prakso in veliko potrebo po primernem in zadostnem predstavljanju svojega odgovornega ravnanja v družbi.

## 2 Družbena odgovornost kot proces neprestanih izboljšav

Standard ISO 26000 (ISO 26000:2010, p. 26) definira družbeno odgovornost tako: »Družbena odgovornost je odgovornost organizacije za vplive svojih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, da s preglednim in etičnim ravnanjem:

- prispeva k trajnostnemu razvoju, vključno z zdravjem in blaginjo družbe,
- upošteva pričakovanja deležnikov,
- je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami delovanja ter
- je integrirana v celotno organizacijo in jo izvaja v svojih odnosih.«

Družbena odgovornost ni bližnjica do poslovnega uspeha, ampak investicija, ki prinaša koristi na dolgi rok. Z vključitvijo družbene odgovornosti z načrtovanim, strateškim pristopom podjetja povečajo svojo zmožnost za doseganje boljših rezultatov. Družbena odgovornost je proces neprestanega izboljševanja in je nanjo potrebno gledati kot na model poslovne odličnosti (EC, 2015).

Že Hohnen (2007) je predlagal pri vpeljavi družbene odgovornosti v organizacijo uporabo t. i. Demingovega kroga PDCA (plan – do – check – act). Le-ta je najpogosteje uporabljena metodologija za uvajanje neprestanega izboljševanja v organizacije. Sestoji se iz štiri korakov: načrtovanja, izvajanja, preverjanja in ukrepanja.

Tudi mi bomo v nadaljevanju predstavili aktivnosti strateškega uvajanja družbene odgovornosti skozi te štiri korake. Pri napotkih za izvajanje posameznega koraka v organizaciji pa bomo uporabljali tudi priporočila standarda ISO 26000 (ISO 26000, 2011) ter izkušnje pri izvedbi projekta Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus ([www.horus.si](http://www.horus.si)).

## 3 Proces uvajanja družbene odgovornosti

Organizacije se med seboj razlikujejo po velikosti, panogi, proizvodih in storitvah, lokaciji, dobaviteljih, vodstvu, kulturi, ugledu ipd. Tako tudi ne obstaja nobena metoda ali pristop k uvajanju praks družbene odgovornosti, ki bi ustrezala vsem organizacijam. Možno je opredeliti le korake, na osnovi katerih lahko organizacija sama ugotovi svoje potrebe in prioritete pri uvajanju družbene odgovornosti. Družbeno odgovornost je namreč potrebno vpeljati sistematično in vedno v harmoniji s poslanstvom podjetja, z upoštevanjem njegove kulture, okolja in pogojev poslovanja. Ključno je, da se družbena odgovornost vključi v ključne procese in aktivnosti odločanja, v strategije in upravljanje podjetja.

Vse korake, podane v nadaljevanju članka, izvaja pooblaščen tim organizacije, ki mora imeti najmanj podporo najvišjega vodstva, če le-to v njem neposredno ne sodeluje.

### 3.1 Načrtovanje

“Če ne veš kam greš, je vsaka pot prava”. (Kitajski pregovor)

Načrtovanje je prvi korak v procesu neprestanega izboljševanja. V tem koraku običajno analiziramo trenutno stanje, opišemo zeleno stanje in načrtujemo spremembo.

Korak načrtovanja vsebuje naslednje dele:

1. **Pregled stanja:** kdo smo in pomen DO za organizacijo;
2. **Določanje pomembnih tem DO:** pomembnost posameznih tem DO za organizacijo;
3. **Določanje prioritet:** prednostne teme DO za našo organizacijo.

#### 3.1.1 Pregled stanja

Pregled stanja vključuje:

- opis **trenutnega stanja organizacije:** kaj proizvaja, kaj prodaja, lokacija, pomembni pogoji poslovanja, kdo so zaposleni ipd.,
- pregled **poslanstva, vizije, vrednot, kodeksov organizacije,**
- identifikacijo **deležnikov organizacije in njihovih interesov, potencialov za sodelovanje,**
- **opredelitev pomena družbene odgovornosti za organizacijo:** predstava o družbeno odgovorni organizaciji.

### 3.1.2 Določanje pomembnih osrednjih tem DO za organizacijo

Standard ISO 26000 opredeljuje 7 osrednjih tem družbene odgovornosti:

- vodenje / upravljanje organizacije,
- človekove pravice,
- zaposlovanje,
- okolje,
- poštene poslovne prakse,
- vprašanja, povezana s kupci/potrošniki, in
- vključenost v razvoj skupnosti/družbe.

Vsaka tema pa vsebuje vprašanja, ki jih naj organizacija upošteva pri identificiranju svoje družbene odgovornosti.

Standard opredeljuje, da imajo vse osrednje teme neki pomen za vsako organizacijo, vendar pa ne tudi vsa vprašanja. Tako v tem koraku organizacija natančno pregleda vse osrednje teme s pripadajočimi vprašanji, priporočenimi ukrepi in pričakovani ter jih razvrsti po pomembnosti (»pomembno«, »ne tako pomembno«, »ni smiselno« in »že v izvajanju«).

Pri pregledu mora biti organizacija pozorna tudi na vprašanja družbene odgovornosti, ki jih obravnava zakon. Včasih namreč skladnost z zakonom ni dovolj za družbeno odgovorno ravnanje. Npr. zakoni o okolju in predpisi določajo dopustne vrednosti onesnaževanja zraka, vendar pa mora organizacija v luči družbene odgovornosti uporabiti svoje znanje, da še bolj zniža ali popolnoma prepreči onesnaževanje zraka.

Za vsa vprašanja osrednjih tem, za katera organizacija ugotovi, da se že izvajajo, opiše način izvajanja. Pri tem je pomembno, da pregleda tudi ne tako očitne aktivnosti, ki jih že izvaja, vendar jih zaenkrat ne razume kot del družbeno odgovornega ravnanja. Primer je lahko promoviranje zaposlovanja ranljivih skupin in toleranca do ranljivih skupin na delovnem mestu, ki se izvaja, vendar te usmeritve organizacija nima nikjer zapisane.

Tako pridobi organizacija jasen pregled trenutnega stanja in se zave zanj pomembnih osrednjih tem in vprašanj družbene odgovornosti.

Za hiter pregled trenutnega stanja izvajanja družbene odgovornosti lahko organizacija uporabi tudi vprašalnik za ozaveščanje »Awareness-raising questionnaire«, ki ga je pripravila Evropska komisija (European Commission, Enterprise DG), ali test DIAGNOSTIC 26000<sup>1</sup>.

Precej slovenskih podjetij se odloča za sodelovanje na razpisu za Slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus, ki jo Inštitut za razvoj družbene odgovornosti - IRDO in Slovensko društvo za odnose z javnostmi - PRSS objavljata že od leta 2009 dalje. Izkušnje sodelujočih podjetij kažejo, da jim sodelovanje na natečaju koristi, saj lahko s pomočjo vprašalnika aktivno analizirajo stanje družbene odgovornosti v organizaciji, hkrati pa prepoznajo, katera področja družbene odgovornosti lahko še dodatno razvijejo. Tako uravnotežijo svoje družbeno odgovorno delovanje in veliko prispevajo k razvoju družbene odgovornosti v organizaciji in izven nje.

Že v prejšnjem koraku je organizacija opredelila tudi deležnike organizacije in sedaj je čas, da posamezne deležnike organizacija poveže z identificiranimi pomembnimi temami družbene odgovornosti. Le-ti bodo organizaciji pomagali razumeti, kako drugi (razen tima za družbeno odgovornost) vidijo našo organizacijo. Identificirana vprašanja družbene odgovornosti bo tako organizacija videla v novi luči, v drugi perspektivi. Najbolje je, da organizacija začne pogovore z deležniki znotraj, torej z zaposlenimi. Vsekakor je priporočljivo, da se na začetku izogiba spornim temam in prične delo z aktivnostmi, ki bodo za vse pridobitev.

Sodelovanje tima za družbeno odgovornost z deležniki naj poteka kot neformalni pogovor, vendar se držite pravil komuniciranja, kot je aktivno poslušanje, izogibanje konfliktom, potrjevanje slišane in razumevanje mnenja drugih. Po koncu sestanka deležnikom sporočite, kako ste njihove predloge uporabili v načrtih.

Sodelovanje z deležniki bo morda spremenilo stopnjo pomembnosti katere od osrednjih tem za organizacijo. Vse to boste upoštevali v naslednjem koraku, ko boste pripravljali načrt izboljšav na osnovi prioritete.

### 3.1.3 Določanje prioritete

Za organizacijo identificirana pomembna vprašanja moramo razvrstiti po prioriteti izvajanja. Pri tem lahko kot kriterije uporabimo (ECOLOGIA, 2011):

- **vpliv** – kako bodo predlagane spremembe vplivale na organizacijo / deležnike,
- **zmožnost** – viri, ki so na voljo za izvajanje predvidenih sprememb, in

<sup>1</sup> <http://test4.net/iso26000/r.jsp?ca=kabr36xh0k&l=gb> [dostop 2. 2. 2015]

- **vidnost** – kako bodo spremembe vidne znotraj in zunaj organizacije.

Najprej naj organizacija izbere vprašanja z visokim vplivom, za katera ima dovolj virov/sposobnosti za izvedbo in so dovolj vidna, da ustrezno promovirajo družbeno odgovornost in zanje prejme podporo.

Pomembno je, da vrstni red prioritet organizacija redno preverja in posodablja, saj se lahko prioriteta nalog v organizaciji spreminja.

V pomoč pri ugotavljanju družbenih učinkov organizacije je lahko tudi študija<sup>2</sup> o Merjenju družbenih učinkov socialnih podjetij, ki jo je leta 2014 po naročilu Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti pripravil Inštitut IRDO. Obstaja še kalkulacija SROI<sup>3</sup>, ki meri družbene učinke podjetij, v pomoč je lahko še program social e-valuator.<sup>4</sup>

## 3.2 Izvajanje

Drugi korak v procesu neprestanega izboljševanja je izvajanje planiranih aktivnosti.

Ta korak lahko v primeru vpeljave aktivnosti družbene odgovornosti razdelimo na 3 ključne dele:

1. **Ozaveščanje:** želimo doseči zavezanost do in razumevanje DO na vseh nivojih organizacije;
2. **Določanje smeri:** družbeno odgovorno ravnanje vključimo v strateške dokumente organizacije;
3. **Izgradnja DO v organizaciji:** vprašanja družbene odgovornosti so integrirana v dnevne aktivnosti / prakse organizacije.

### 3.2.1 Ozaveščanje

“Nihče ni vodja, če ni tistih, ki mu sledijo.” Malcolm Forbes

Z ozaveščanjem želimo ustvariti kulturo družbeno odgovornega ravnanja v naši organizaciji. To pomeni zagotoviti zavezanost družbeni odgovornosti in razumevanje družbene odgovornosti na vseh nivojih v organizaciji.

Sprememba kulture organizacije zahteva usmeritve na vrhu organizacije, da vodstvo izkazuje in oblikuje vrednote organizacije. Šele potem se lahko uvede prilagajanje tem vrednotam v vseh ostalih delih organizacije.

Raziskave kažejo (Strandberg Consulting, 2009), da ključni dejavniki uspeha z implementacijo družbene odgovornosti v organizacijo vključujejo:

- da imamo splošno vizijo, ki vključuje družbeno odgovornost,
- da imamo zavezo vodstva in uprave do družbene odgovornosti,
- da imamo motivirane zaposlene, ki sodelujejo s primernimi veščinami, orodja in spodbude.

Družbeno odgovornost ni samo odgovornost strokovnjakov za okolje, specialistov za človekove pravice ali ljudi, ki skrbijo za odnose z javnostmi. Zahteva sodelovanje vseh ljudi iz različnih funkcij organizacije.

Na žalost je pripravljenost zaposlenih na družbeno odgovorno ravnanje različna in tega se moramo zavedati. Za obravnavo tega izziva lahko ljudi razdelimo glede na njihovo stanje pripravljenosti ter tako prilagodimo svoj pristop do vsake od skupin. Po Nancy Lee – ustanoviteljici in predsednici Social Marketing Inc. (Strandberg Consulting, 2009) lahko ljudi razdelimo glede na njihovo pripravljenost sodelovati v programu sprememb, povezanih z družbeno odgovornostjo, v 3 skupine:

- skupina A: imajo vrednote in vedenje,
- skupina B: imajo vrednote, vendar ne vedenja, in
- skupina C: nimajo vrednot in tudi ne vedenja.

Ljudi v skupini A moramo spodbujati, da nadaljujejo s svojim vedenjem. V skupini B jih moramo spodbujati in nagraditi smiselne in pomembne spremembe v obnašanju. Skupini C se preveč ne posvečamo, saj bo velik del ljudi v tej skupini spremenil svoje vedenje, ko se bo spremenilo vedenje skupine B, da ne bodo ostali v manjšini. Preostanek skupine C se ne bo spremenil in mogoče bo ta manjšina spoznala, da več ne sodi v organizacijo.

Če organizacija ne razume značilnosti vsake od skupin in z vsemi ravna enako, tvega, da izgubi skupino A (saj njihovo vedenje ni priznано), ima manj uspeha s skupino B (saj svojih spodbud ni prilagodila njihovim potrebam) in lahko morda porabi veliko virov na skupini C, ki se nikoli ne vrnejo (saj je njihova edina motivacija, da ne izstopajo).

Melcrum (2006, s. 9) je pripravil piramido vključevanja zaposlenih, da bi predstavil pripravljenost zaposlenih na izvajanje nalog družbene odgovornosti.

<sup>2</sup> [www.mdds.gov.si/fileadmin/mdds.gov.si/...pdf/.../Studija.docx](http://www.mdds.gov.si/fileadmin/mdds.gov.si/...pdf/.../Studija.docx), [dostop 6.3.2015]

<sup>3</sup> <http://www.thesroinetwork.org/>, [dostop 6.3.2015]

<sup>4</sup> <http://www.sinzer.org/name-change/>, [dostop 6.3.2015]

- prvi nivo je “zavedam se sporočila” – zaposleni na tem nivoju so seznanjeni s strategijo DO,
- drugi nivo je “razumem sporočilo” – ti razumejo vzroke za cilje DO organizacije ter njihovo vlogo pri ustvarjanju uspešne organizacije,
- tretji nivo je “verjamem” – so prepričani v vrednote in cilje DO organizacije in
- četrti nivo je “sem zavezan k dejanjem” – so spodbujeni, da delujejo tako, da pomagajo organizaciji doseči cilje.

Da bi zaposlene pripravili, da delujejo (četrti nivo), moramo povečati njihove bistvene kompetence z usposabljanji, mentorstvom, medsebojnim učenjem in vključitvijo v programe skupnosti. Ključno je, da so vrednote in strategija poslovanja razumljene in sprejete pri čim večjem številu zaposlenih. Izobraževanje in vseživljenjsko učenje so ključne za dviganje ozaveščenosti za DO. Učenje za trajnostni razvoj postavlja nove usmeritve pri spodbujanju ljudi, da začnejo delovati na področju DO.

### 3.2.2 Določanje smeri

Tukaj raziščemo, kaj moramo spremeniti, izboljšati ali dodati v organizaciji, da bo le-ta postala družbeno odgovorna.

Vizija, poslanstvo, strategija, politike, procesi organizacije ipd. določajo smer organizacije. Če želimo, da je organizacija družbeno odgovorna, mora družbena odgovornost postati integralni del teh dokumentov. To lahko storimo tako, da vse navedene dokumente pregledamo v luči zahtev družbene odgovornosti ter jih primerno prilagodimo in dopolnimo. Mnogim je pri tem v pomoč vprašalnik za nagrado Horus ([www.horus.si](http://www.horus.si)).

Organizacije pogosto vključijo svojo zavezanost k družbeni odgovornosti v svojo vizijo in/ali poslanstvo, mnoge pa pripravijo še posebno izjavo o svojih vrednotah.

Vrednote organizacije predstavljajo, kaj organizacija je in na kaj je organizacija ponosna. Izjave o vrednotah so prikaz, kako organizacija ceni zaposlene, stranke, dobavitelje, skupnost in okolje. Učinkovite organizacije identificirajo in razvijejo jasen, nedvoumen pomen vrednot/prepričanj, prioritet in usmeritev, ki jih razumejo vsi zaposleni in k njim prispevajo. Ko so definirane, vrednote lahko vplivajo na vse vidike organizacije. Seveda pa jih je potrebno podpirati in negovati, drugače je priprava izjave o vrednotah zamujena priložnost. Zaposleni se bodo počutili zavajane, če ne bodo videli vpliva teh vrednot v organizaciji.

Kot piše Heatfield (2012), imajo vrednote in izjava o vrednotah vpliv znotraj vaše organizacije, če se dogaja naslednje:

- Zaposleni izražajo in preoblikujejo te vrednote v ukrepe pri delu, pri odločanju, sodelovanju in v medsebojnih interakcijah.
- Organizacijske vrednote pomagajo vsakemu posamezniku postaviti prioritete v njegovem vsakdanjem delu. Prioritete in ukrepi morajo temeljiti na vrednotah organizacije in biti prilagojene za vsako delovno mesto.
- Vrednote usmerjajo vsako odločitev, ki je sprejeta potem, ko je organizacija družno oblikovala vrednote in izjavo o vrednotah.
- Nagrade in priznanja znotraj organizacije so strukturirane tako, da prepoznajo tiste ljudi, katerih delo vključuje spoštovanje vrednot, ki jih je opredelila organizacija.
- Cilji organizacije temeljijo na izbranih vrednotah. Zaposleni so identificirali, kako so njihovi cilji in aktivnosti skladni z vrednotami in jih dnevno izkazujejo.
- Sprejetje vrednot in vedenja, ki je posledica sprejetja vrednot, se prepozna v rednih povratnih informacijah o uspešnosti.
- Ljudje zaposlujejo in spodbujajo posameznike, ki delujejo v skladu z organizacijskimi vrednotami.

### 3.2.3 Izgradnja

Cilj vgradnje DO v organizacijo je minimiziranje škodljivih vplivov našega poslovanja na vse deležnike in okolje in maksimiranje pozitivnih vplivov.

Da bi vključili DO na operativni ravni v vsakdanjik naše organizacije, mora organizacija vključiti dejavnosti družbene odgovornosti v procese organizacije. Seveda pa je pri tem predpogoj, da organizacija dobro pozna svoje procese. Številne organizacije imajo opisane vse svoje postopke in tako zagotavljajo vključevanje dobrih praks v delo organizacije. Ti dokumentirani procesi vključujejo znanje, izkušnje in najboljše prakse organizacije.

V tem primeru lahko identificirane aktivnosti družbene odgovornosti vgradimo v sistem upravljanja organizacije:

- z definiranjem novih procesov, ki so posebej namenjeni družbeno odgovornemu ravnanju, ali
- vključevanjem posameznih družbeno odgovornih aktivnosti v obstoječe procese.

Primeri procesov povezanih z družbeno odgovornostjo so npr.:

- spodbujanje DO v organizaciji,
- identificiranje in vključevanje deležnikov,
- komuniciranje o DO,
- povečanje verodostojnosti DO organizacije,
- preverjanje in izboljšanje ukrepov in praks povezanih z DO in
- prostovoljne pobude DO.

Če pa se organizacija odloči za integracijo družbene odgovornosti v obstoječe procese, potem to običajno naredi:

- z vključitvijo nekaterih novih aktivnosti,
- s spremembami obstoječih aktivnosti,
- z dodajanjem novih vlog (vodja DO, predstavnik delavskih pravic ipd.),
- s spremembami vhodov / izhodov.

Integracija družbene odgovornosti v strukturo sistema upravljanja zagotavlja organizaciji priložnost za validiranje aktivnosti družbene odgovornosti v okviru certifikacijske sheme ISO 9001.

### 3.3 Preverjanje

Tretji korak je preverjanje izvajanja načrtovanih aktivnosti. Ta korak vsebuje merjenje izvajanja aktivnosti družbene odgovornosti in poročanje o aktivnostih družbene odgovornosti.

Razvoj in uporaba merjenja ter meril za merjenje uspešnosti sta pomembna za uspeh družbene odgovornosti v organizaciji. Povezovanje ciljev z ustreznimi meritvami omogoča sledenje in poročanje o napredku. Letno poročilo o trajnostnem razvoju in družbeni odgovornosti je pogosto vključeno v letno poročilo podjetja, nekateri ju pripravijo tudi kot samostojna letna poročila.

Za poročanje o izvajanju družbene odgovornosti organizacije pogosto uporabljajo smernice GRI (Global Reporting Initiative) za poročanje o trajnostnem programu, ki je del ogrodja za trajnostni razvoj GRI. Tudi standard ISO 26000 poudarja pomen javnega poročanja o družbeni odgovornosti notranjim in zunanjim deležnikom, kot so zaposleni, lokalne skupnosti, investitorji in regulatorji, vendar pa ne ponuja smernic za poročanje o uspešnosti družbene odgovornosti. Teme, obravnavane v ISO 26000, so podobne naboru tem, ki so podane v smernicah GRI poročanja. Pripravljen je celo priročnik "GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines. in conjunction with ISO 26000" (GRI, 2010), ki podrobneje razlaga povezavo med obema.

Komunikacija o družbeno odgovornem ravnanju ima veliko različnih potencialnih javnosti: zaposlene, stranke, lokalne skupnosti, zakonodajalce, novinarje, vlagatelje, nevladne organizacije itd. Le-te se razlikujejo v svojih pričakovanjih in informacijskih potrebah. Dawkins (2004) razvršča različne javnosti v dva tipa:

- prve, ki aktivno iščejo informacije o družbeno odgovornem ravnanju in jih poimenuje mnenjski voditelji, kot so novinarji, vlagatelji družbeno-odgovornih naložb, nevladne organizacije, ter
- druge, ki jih imenuje splošna javnost in jo sestavljajo potrošniki in lokalne skupnosti, ki po navadi ne iščejo informacij aktivno in se v večini primerov informirajo preko neodvisnih kanalov.

Sodelovanje v specifičnih certifikacijskih shemah lahko poveča verodostojnost za določena vprašanja. Razvite so tudi pobude za certificiranje varnosti proizvodov oz. za certificiranje procesov ali proizvodov glede na njihov vpliv na okolje, delovne prakse in druge vidike DO.

Sheme naj bodo neodvisne in same po sebi verodostojne. V nekaterih primerih organizacije vključijo v svoje dejavnosti neodvisne strani, da jim zagotovijo verodostojnost. Tak primer je sestavljanje svetovalnih odborov iz oseb, ki so zbrane zaradi svoje verodostojnosti.

Da bi organizacije vzpostavile ali pospeševale družbeno odgovorno ravnanje znotraj svojega področja delovanja oz. znotraj ustreznih skupnosti, se včasih pridružijo združevanjem sorodnih organizacij.

Organizacije lahko svojo verodostojnost povečajo tudi s sprejemanjem ustreznih zavez glede svojih vplivov, z ustreznim ukrepanjem in ocenjevanjem delovanja ter s poročanjem o napredku in pomanjkljivostih.

### 3.4 Ukrepanje

V zadnjem koraku organizacija ovrednoti / oceni svoj napredek in identificira priložnosti za izboljšanje in spremembe. Pri tem ji pomagajo različni deležniki – vodstvo, koordinatorji DO, zaposleni in zunanji deležniki.

Vrednotenje naj opredeli (Hohnen, 2007):

- kaj deluje dobro in kako bomo zagotovili, da se bo to nadaljevalo,
- raziskavo, kaj ne deluje dobro in zakaj ne, kaj so ovire in kako jih lahko presežemo,

- pregled, kaj delajo in kaj so dosegle na področju DO druge organizacije v sektorju, in
- pregled obstoječih ciljev in priprava novih.

Zelo pomembno je, da organizacija proslavi svoj uspeh pri doseganju ciljev DO s svojimi deležniki.

#### **4 Koristi vključevanja družbene odgovornosti za organizacijo<sup>5</sup>**

Družbena odgovornost (DO) prinese organizaciji številne koristi na različnih področjih. Te so:

##### **Odločanje, vodenje, načrtovanje in poročanje:**

- spodbujanje bolj informiranega odločanja na podlagi boljšega razumevanja pričakovanj družbe, z DO povezanih priložnosti (vključno z boljšim obvladovanjem pravnih tveganj) in tveganj, če organizacija ne bi bila družbeno odgovorna,
- izboljševanje prakse obvladovanja tveganj organizacije,
- izboljševanje konkurenčnosti organizacije, vključno z možnostjo za pridobivanje finančnih sredstev in statusa prednostnega partnerja,
- izboljševanje zanesljivosti in pravičnosti poslovanja z odgovornim udejstvovanjem v politiki, s pošteno konkurenco in z odsotnostjo korupcije,
- izboljševanje odnosov organizacije z njenimi deležniki ter s tem izpostavljanje organizacije novim pričakovanjem in stiku z vrsto različnih deležnikov,
- pomoč pri analizi stanja organizacije in vzpostavljanju strateških pristopov ter zavezništev z deležniki organizacije pri njenem delovanju in pri razvoju družbene odgovornosti.

##### **Zaposlovanje:**

- povečevanje pripadnosti, vključevanja, udeležbe in morale zaposlenih,
- manj absentizma in fluktuacije pri zaposlenih,
- izboljševanje varnosti in zdravja, tako žensk kot moških,
- pozitivno vplivanje na sposobnost organizacije, da zaposluje, motivira in obdrži svoje zaposlene,
- izobraževanje o družbeni odgovornosti, večje zavedanje o pomenu družbene odgovornosti med vsemi zaposlenimi v podjetju, vključno z vodstvom in lastniki.

##### **Inoviranje:**

- več inovativnih predlogov za izboljšanje poslovanja, delovanja (zaposlenih, kupcev, dobaviteljev...),
- ustvarjanje inovacij,
- vključevanje spoznanj dobrih praks drugih organizacij za izboljšanje dela lastne organizacije.

##### **Financiranje:**

- varčevanje, povezano s povečano produktivnostjo in učinkovitostjo virov, manjšo porabo energije in vode, zmanjšanjem odpadkov in pridobivanjem dragocenih stranskih proizvodov,
- pridobitev novih poslov s strankami, dobavitelji,
- večji nakupi strank in njihovi predlogi za izboljšave sodelovanja,
- več dobička ob izteku leta (posredno).

##### **Kupci in dobavitelji:**

- povečevanje ugleda organizacije in spodbujanje večjega zaupanja javnosti v organizacijo in njene izdelke, storitve,
- »podeljevanje družbenega dovoljenja« organizaciji za delovanje,
- preprečevanje oz. zmanjševanje morebitnih sporov s potrošniki glede proizvodov in storitev.

##### **Komuniciranje:**

- večja prepoznavnost in ugled organizacije pri deležnikih (v medijih in pri splošni javnosti, pri kupcih in dobaviteljih, poslovnih partnerjih,...),
- več objav o organizaciji v medijih,
- urejeno poročilo o nefinančnih vidikih delovanja organizacije.

#### **5 Zaključek**

V uvodu smo zapisali, da je bilo po podatkih Evrobarometra (2013) v Sloveniji leta 2012 le 15 % ljudi prepričanih, da so podjetja v zadnjih letih bolj družbeno odgovorna, to po našem mnenju nalaga organizacijam, da ponovno premislijo o svojem družbeno odgovornem ravnanju in se naloge lotijo bolj celovito.

<sup>5</sup> Navodila k vprašalniku za PRAVNO OSEBO, kandidata za Horus 2014 - Slovensko nagrado za družbeno odgovornost, Inštitut IRDO 2015, interno gradivo.

Uvajanje družbene odgovornosti v organizacijo in družbo je proces, ki traja. Zato pozdravljamo modre odločitve in vsa prizadevanja za uvajanje tega področja v dejansko življenje organizacij. Dosedanje izkušnje pri nagradi HORUS so pokazale, da se vlaganje v družbeno odgovornost izplača in da je to tek na dolge proge, ki daje tudi dolgoročne rezultate. Glede na navedene koristi, ki jih družbeno odgovornost organizacijam in družbi prinaša, pa verjamemo, da se bo v prihodnje vse več organizacij, zlasti podjetij, prostovoljno zavezalo, da družbeno odgovornost vključijo v svojo poslovno prakso, ter tako ustvarjajo svojo konkurenčno prednost v skladu s svetovnimi trendi.

#### Reference:

- Awareness-raising questionnaire, *Elektronski vir*, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_en.pdf), [dostop 2. 2. 2015]
- Dawkins, J. (2004), *Corporate responsibility: the communication challenge*. *Journal of Communication Challenge*, 9, pp. 108–119.
- ECOLOGIA (2011), *Handbook for Implementers of ISO 26000, Global Guidance on Social Responsibility*, Middlebury Vermont. USA
- Evropska komisija (2015), *Executive summary EU: Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility 3-4 February, 2015*. Bruselj.
- Flash Eurobarometer 363 (2013), *How companies influence our society: citizens' view report*. Evropska komisija. Bruselj.
- Heatfield, S. M. (2012), *Develop Your Values and Value Statements Within Your Strategic Framework*. [http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategic\\_plan\\_p.htm](http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategic_plan_p.htm), [dostop 2. 2. 2015]
- Hohnen, P. (2007), *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for sustainable Development. Manitoba
- Hrast, A, Kojc, S., Mulej, M (2014), *Študija in model merjenja družbenih učinkov socialnih podjetij v Sloveniji*, MDDSZ, IRDO.
- Melcrum (2006), *Engaging Employees in Corporate Responsibility: How the World's Leading Companies Embed CR in Employee Decision-making*, London, UK.
- Navodila k vprašalniku za PRAVNO OSEBO, kandidata za Horus 2014 - Slovensko nagrado za družbeno odgovornost. Inštitut IRDO 2015, interno gradivo.
- Sinzer (2015), *Elektronski vir*, <http://www.sinzer.org/name-change/>, [dostop 6.3.2015]
- Strandberg (2009), *The role of human resource management in corporate social responsibility, Issue brief and roadmap*, Strandberg Consulting, Canada.
- The SROI Network (2015), *Elektronski vir*, <http://www.thesroinetwork.org/>, [dostop 6.3.2015]