

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ MODELA ZA MANAGEMENT DRUŽBENO
ODGOVORNIH PROJEKTOV**

Ljubljana, november 2017

ANKA CERAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anka Cerar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj modela za management družbeno odgovornih projektov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 6.11.2017

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 VPLIV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI NA USPEŠNOST POSLOVANJA	
PODJETIJ	3
1.1 Družbena odgovornost podjetij	3
1.1.1 Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji	5
1.1.2 Modeli družbene odgovornosti podjetij	9
1.2 Empirične raziskave o vplivu družbene odgovornosti podjetij na finančno	
uspešnost poslovanja	14
1.3 Vloga družbeno odgovornih projektov pri zagotavljanju finančne uspešnosti	
poslovanja	17
2 MERJENJE UČINKOV DRUŽBENO ODGOVORNIH PROJEKTOV	19
2.1 Opredelitev družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov družbeno	
odgovornih projektov	19
2.1.1 Družbeni učinki	19
2.1.2 Okoljski učinki	20
2.1.3 Ekonomski učinki	21
2.2 Cikel ustvarjanja učinkov družbeno odgovornih projektov	21
2.2.1 Investiranje sredstev	21
2.2.2 Izbira problematike	24
2.2.3 Pristop k problematiki	26
2.2.4 Merjenje družbenih učinkov	28
2.2.5 Povečevanje ustvarjenega družbenega učinka	31
2.3 Obstoječe metodologije za merjenje učinkov družbeno odgovornih projektov	32
2.3.1 Strokovna presoja	33
2.3.2 Kvalitativne raziskave	34
2.3.3 Kvantitativne raziskave	35
2.3.4 Denarno vrednotenje družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov	38
2.3.4.1 Analiza stroškov in koristi	39
2.3.4.2 Metoda SROI	40
3 PARTNERSTVO KOT ALTERNATIVNI PRISTOP K DRUŽBENO	
ODGOVORNIM PROJEKTOM	41
3.1 Vloga partnerstva v družbeno odgovornem projektu	41
3.2 Partnerstvo med podjetjem in nepridobitnim deležnikom	42
4 ANALIZA PRIJAVNIC SLOVENSКИH PODJETIJ NA NAGRADO	
DRUŽBENO ODGOVORNIH PODJETNIŠKIH PRAKS	43
4.1 O nagradi družbeno odgovornih podjetniških praks	43

4.2	Predstavitev in kritična analiza kriterijev ocenjevanja.....	44
4.3	Prijavitelji na nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks	46
4.4	Analiza prijavnic podjetij po kriterijih ocenjevanja	49
4.4.1	Inovativnost projekta	49
4.4.2	Vodenje projekta	51
4.4.2.1	Vodenje in strategija	51
4.4.2.2	Načrtovanje in nadzor projekta	54
4.4.2.3	Porabljeni resursi.....	56
4.4.2.4	Komuniciranje in dialog.....	58
4.4.3	Rezultat projekta	60
4.4.3.1	Družbene in okoljske koristi	60
4.4.3.2	Poslovne koristi	63
4.5	Kritična analiza prijavnic podjetij po kriterijih ocenjevanja.....	65
5	UGOTOVITVE.....	68
6	RAZVOJ MODELA ZA MANAGEMENT DRUŽBENO ODGOVORNIH	
	PROJEKTOV	70
6.1	Predlog modela za management družbeno odgovornih projektov	70
6.2	Priporočila za vpeljavo modela za management družbeno odgovornih projektov v prakso podjetij.....	72
	SKLEP	74
	LITERATURA IN VIRI	76
	PRILOGE	
	KAZALO TABEL	
	Tabela 1: Razvoj sistema za merjenje uspešnosti družbeno odgovornega projekta.....	31
	Tabela 2: Štiri osnovne kategorije merjenja družbenih učinkov	33
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Piramida družbene odgovornosti	9
	Slika 2: Tridelni model družbene odgovornosti	10
	Slika 3: Model družbene odgovornosti podjetij po Epstein in Rejc Buhovac.....	13
	Slika 4: Cikel ustvarjanja družbenih učinkov	22
	Slika 5: Resursi, ki ustvarjajo družbene učinke	24

Slika 6:	Logični model ustvarjanja družbenih učinkov	27
Slika 7:	Zbiranje podatkov o učinkih pred in po končanem projektu, za eno skupino	37
Slika 8:	Zbiranje podatkov o učinkih pred in po končanem projektu, s kontrolno skupino	37
Slika 9:	Zbiranje podatkov o učinkih po končanem projektu, s kontrolno skupino.....	38
Slika 10:	Model za management družbeno odgovornih projektov.....	71

UVOD

Pojem koncepta družbene odgovornosti podjetij je star več desetletij. V preteklosti so raziskovalci želeli poenotiti njegovo razumevanje, pojavila so se odobravanja in, predvsem na začetku, tudi nasprotovanja (Simončič, 2015, str. 111). Danes družbena odgovornost podjetij postaja vse pomembnejši koncept in je del razprav o globalizaciji, konkurenci in trajnosti (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 3). Podjetja s svojim delovanjem neposredno vplivajo na družbeno okolje, v katerem delujejo (Jernejčič Dolinar, 2009, str. 307), pa tudi sodobna družba je vse bolj kritična do družbeno neodgovornih ravnanj (Simončič, 2015, str. 110). Evropa ne potrebuje samo podjetij, ampak potrebuje družbeno odgovorne gospodarske družbe, ki prevzemajo del odgovornosti za stanje evropskih zadev. Izvajanje družbene odgovornosti sicer ni in ne more biti rešitev za vse težave, lahko pa veliko prispeva k javnim političnim ciljem (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 4–5). Evropska komisija (2011, str. 7) je mnenja, da so za razvoj družbeno odgovornega ravnanja odgovorna podjetja sama, naloga javnih organov pa je nudenje pomoči. Podjetja imajo zmogljivosti, znanja in veščine, ki jim omogočajo doseganje družbenih sprememb na način, ki je izven dosega vladnih in socialnih organizacij (Epstein, Yuthas, & Sanghavi, 2013, str. 1). Področje družbene odgovornosti je izredno kompleksno, treba ga je reševati celostno, sistemsko (Hartman, 2014, str. 6).

Dejstva, povezana z na videz nerešljivimi družbenimi, okoljskimi in ekonomskimi težavami, nas vsakodnevno opozarjajo na problematiko družbeno neodgovornega ravnanja. Indijski borec za človekove pravice Gandi je dejal, da bi razlika med tem, kar delamo, in kar smo sposobni narediti, zadoščala za rešitev večine svetovnih težav (BrainyQuote, 2015). Velik in za svetovno prihodnost pomemben premik v to smer je v Indiji sprejet zakon o gospodarskih družbah, *Companies Act, 2013*, ki je z aprilom 2014 za vsa indijska srednja in velika podjetja uvedel obvezno porabo 2 % dobička v dobrodelne namene (Epstein et al., 2013, str. 1). Ob ustreznem razumevanju relevantnih določb tega zakona lahko podjetja s svojimi zmogljivostmi vplivajo na številne do sedaj nerešljive težave. S tem je država naredila korak dlje in vzvode za reševanje družbene problematike prenesla na podjetja.

Vizija prihodnjih poslovnih modelov podjetij temelji na družbenih inovacijah, podprtih s spoštovanjem, razumevanjem, solidarnostjo in zaupanjem. Prihodnost je v sodelovanju podjetij s skrbno izbranimi nepridobitnimi partnerji, ki imajo znanja, zmogljivosti in veščine, že pridobljeno zaupanje javnosti, znanje o družbenih težavah, vzpostavljene komunikacijske poti in so po svojih dosežkih na trgu že dobro poznana (Novak, Hortman, & Kranjc Kušlan, 2013, str. 6). Združeni podjetniški, individualni in družbeni interesi omogočajo doseganje sinergijskih učinkov in multidisciplinarni pristop k družbenim težavam (Bačović Dolinšek, 2007, str. 414; Epstein et al., 2013, str. 4–7). Predanost, zaupanje in dialog so ključnega pomena za uspeh družbeno odgovornih projektov (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 14).

Bistvo družbeno odgovornih projektov ni v vsoti investiranega denarja, ponujenih dobrin in storitev, temveč v ustvarjenih učinkih za blaginjo družbe (Epstein et al., 2013, str. 1). Družbeni učinki pa so težko merljivi, saj so dolgoročni ter zahtevajo opazovanje in analizo čez čas, poleg tega pa povezav med dejavnostjo in rezultatom ni vedno lahko prikazati (Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 2015; Evropsko ekonomski-socialni odbor, 2013, str. 4). Na voljo je vedno več vse boljših metod in z njimi kakovostnejšega merjenja, kar povečuje uspešnost projektov (Epstein & Yuthas, 2014, str. 139). Ta se poveča tudi z dobro zasnovano projekta, načrtovano na ciklu ustvarjanja družbenih učinkov, ki ga sestavlja pet pomembnih odločitev: katera sredstva investirati, na katero težavo se osredotočiti, v kakšnih korakih se ga lotiti, kako meriti svoj uspeh in kako ustvarjeni učinek v prihodnje še povečevati (Epstein & Yuthas, 2014, str. 5). Le s skrbnim raziskovanjem, načrtovanjem, vodenjem in stalnim spremljanjem, merjenjem in ocenjevanjem podjetjem lahko uspe ustvariti dolgoročne in trajne učinke v družbi (Epstein & Yuthas, 2014, str. 21).

Tudi pri nas podjetja družbenim težavam namenjajo vedno več pozornosti, čeprav nimamo pravno zavezujočih dokumentov za družbeno odgovornost podjetij (Consulta, 2015). V letu 2012 smo dobili nagrado na področju družbene odgovornosti za partnerstva med podjetji in njihovimi nepridobitnimi deležniki, imenovano Evropska nagrada družbeno odgovornih podjetniških praks, ki se je nato preimenovala v Nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks. Na nagrado se je s svojimi projekti v dveh zaporednih letih prijavilo 31 podjetij, 18 v prvem letu in 13 leto kasneje (Mreža za družbeno odgovornost, 2014a). Njihovi projekti so bili različni, kot so različne njihove dejavnosti, poslovna okolja, partnerji in cilji, ki jih zasledujejo. Vsi pa gredo v isto smer, smer trajnostnega sobivanja v zdravem in vključujočem okolju (Hartman, 2014, str. 6). Podjetja so predstavila zgodbe, ki pa so le drobceni kamenčki v mozaiku, ki se bo moral sestaviti v prihodnosti, če bomo želeli preživeti kot solidarna, vključujoča družba, ki bo bivala v sožitju z naravo (Novak et al., 2013, str. 3). Izzivi, s katerimi so se soočila prijavljena podjetja, so predvsem na področju merjenja družbenih učinkov in njihovih vplivov na poslovni izid.

Cilj magistrskega dela je razviti model za skladen strateški pristop k družbeno odgovornim projektom in k merjenju njihovih učinkov na družbo. Pri tem želim odgovoriti na **raziskovalno vprašanje**, kateri dejavniki zagotavljajo dolgoročne družbene, okoljske in ekonomske učinke družbeno odgovornih projektov in tako posredno vplivajo na finančno uspešnost podjetja. **Namen** dela je pomagati podjetjem doseči večje družbene, okoljske in ekonomske učinke preko vlaganja v družbeno odgovorne projekte. Podjetjem želim predstaviti sistematičen pristop k družbeno odgovornim projektom, pomembne in hkrati nujne odločitve pred, med in po izvedenih družbeno odgovornih dejavnostih projekta ter prikazati alternativni pristop k družbeno odgovornim projektom, ki temelji na medorganizacijskem sodelovanju in partnerstvih.

Prvi del **metodologije raziskovanja** magistrskega dela predstavlja teoretični del, temelječ na obstoječi znanstveni in strokovni literaturi. V drugem, empiričnem delu, preučim

prijavnice slovenskih podjetij na Nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks v letih 2013 in 2014. Omejila sem se na finaliste v sklopu prijav velikih podjetij. Prijavnice sem podrobno analizirala preko sedmih kriterijev: inovativnosti partnerstva, vpetosti vodstva podjetja v projekt, njegovega vodenja in strategije projekta, management projekta s poudarkom na načrtovanju in nadzoru, prikaza porabe finančnih sredstev in drugih sredstev, inovativnosti komuniciranja projekta in na koncu njihovih dosežkov, družbenih in poslovnih koristi. Ugotovitve temeljijo na podlagi izluščenih prednosti uspešnih praks prijavljenih podjetij, povezanih z obstoječo literaturo. Na spoznanjih analize temelji tudi razvit model za management družbeno odgovornih projektov.

V magistrskem delu sta najprej teoretično obravnavana področje družbene odgovornosti in njen vpliv ter vpliv projektov na uspešnost poslovanja podjetij. Sledi opis cikla ustvarjanja družbenih učinkov ter nekaj več o merjenju ustvarjenih učinkov in obstoječih metodah merjenja. Na koncu prvega dela je predstavljeno partnerstvo kot alternativni pristop k družbeno odgovornim projektom. V nadaljevanju sledijo kratka predstavitev Nagrade družbeno odgovornih podjetniških praks, kritična analiza kriterijev ocenjevanja projektov in jedrnata predstavitev projektov, ki so se uvrstili v finale. Za tem so projekti, na podlagi izpolnjenih prijavnic na nagrado, podrobneje ocenjeni preko sedmih predhodno omenjenih kriterijev ocenjevanja. Sledi kritična analiza prijavnic podjetij. V petem poglavju odgovorim na raziskovalno vprašanje in predstavim dejavnike, ki vplivajo na zagotavljanje družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov ter predstavim pomanjkljivosti in težave projektov. Sledi predlog razvoja modela za skladen strateški pristop k projektom in nekaj priporočil za njegovo vpeljavo v prakso. Magistrsko delo zaključim s sklepom, v katerem povzamem ključne ugotovitve.

1 VPLIV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETIJ

1.1 Družbena odgovornost podjetij

Družbena odgovornost podjetij (angl. *corporate social responsibility*) postaja vse pomembnejši koncept tako na ravni Evropske unije (angl. *European Union*, v nadaljevanju EU) kot tudi globalno. Zrcali temeljne vrednote družbe, v kateri želimo živeti. Zadeva posamezna podjetja, ki s svojimi inovativnimi proizvodi in storitvami, novimi spretnostmi ter angažiranostjo interesnih skupin kratkoročno in dolgoročno izboljšujejo svoje gospodarsko, okoljsko in družbeno delovanje. Zadeva tiste, ki delajo za podjetja ali v njih, in jim pomaga ustvariti navdihujoče delovno okolje. Zadeva potrošnike, ki kupujejo od podjetij in so vedno bolj pozorni na družbeno in okoljsko vrednost njihovih izdelkov ter storitev. Zadeva lokalne skupnosti, v katerih delujejo podjetja, in vlagatelje, ki spodbujajo odgovorno poslovno obnašanje. In končno, zadeva naše otroke in prihodnje generacije, ki pričakujejo, da bodo živeli v svetu, ki spoštuje ljudi in naravo (Komisija Evropskih

skupnosti, 2006, str. 11). Družbena odgovornost podjetij izraža potrebo po zagovarjanju skupnih vrednot ter povečuje smisel za solidarnost in povezanost (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 3).

Družbena odgovornost podjetij temelji na prostovoljnem poslovnem obnašanju. Podjetja so tista, ki se odločijo, ali bodo za obravnavanje družbenih potreb izpolnjevala samo minimalne zakonske zahteve in obveznosti ali kaj več. S prevzemanjem družbene odgovornosti si pridobijo dolgoročno zaupanje zaposlenih, potrošnikov in državljanov, kar je podlaga za trajnostne poslovne modele (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 3). Vedno več podjetij sprejema strategijo družbene odgovornosti kot jedro svojega poslovnega modela (European Commission, 2014, str. 7).

Odkar je Lizbonski svet marca 2000 pozval podjetja k družbeni odgovornosti, je bil dosežen velik napredek glede družbene odgovornosti podjetij. Pomembni koraki v tem procesu so Zelena knjiga (angl. *Green Paper*) (Commission of the European Communities, 2001), njeno nadaljevanje v sporočilu Evropske komisije z naslovom Družbena odgovornost podjetij: prispevek podjetij k trajnostnemu razvoju (angl. *Communication from the Commission, Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*), ustanovitev Foruma interesnih skupin za družbeno odgovornost podjetij EU (angl. *Forum CSR*) in Evropske zveze za družbeno odgovornost (angl. *European Alliance on CSR*). Ozaveščenost, razumevanje in sprejemanje družbene odgovornosti so se v zadnjih letih izboljšali (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 6).

Koncept družbene odgovornosti podjetij nima enotne in splošno sprejete definicije. Posamezniki se ne strinjajo vedno, kaj za koga pomeni družbena odgovornost, in čeprav ločujejo med družbeno odgovornim in družbeno neodgovornim ravnanjem, je točno definicijo težko podati (Crowther & Güler, 2008, str. 10). Najnovejša in najbolj prepoznavna definicija Evropske komisije opredeljuje družbeno odgovornost podjetij kot »odgovornost podjetij za njihove učinke na družbo« (Evropska komisija, 2011, str. 6). Pred tem jo je opredelila kot koncept, kjer podjetja v svoje poslovanje in v medsebojne odnose z interesnimi skupinami prostovoljno vključujejo družbena in okoljska vprašanja (Commission of the European Communities, 2001, str. 6).

Prvi je koncept družbene odgovornosti želel definirati Bowen (1953, str. 6), in sicer kot družbeno obvezo podjetij, da si postavljajo cilje, sprejemajo odločitve in izvajajo dejavnosti, ki so skladne s pričakovanji in vrednotami družbe. Carroll (1979, str. 499–500), eden izmed prvih teoretikov o družbeni odgovornosti, je trdil, da družbena odgovornost podjetij zajema ekonomska, pravna, etična in diskrecijska pričakovanja, ki jih ima družba od podjetja v določenem trenutku.

Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj (angl. *World Business Council For Sustainable Development*, v nadaljevanju WBCSD) opredeljuje družbeno odgovornost podjetij kot

nenehno zavezanost podjetja k etičnemu obnašanju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja svojih zaposlenih, njihovih družin, lokalnih skupnosti, v katerih delujejo, in družbe kot celote (WBCSD, 2016). Družbena odgovornost je v svojem bistvu koncept, po katerem se podjetja prostovoljno odločijo, da bodo prispevala svoj delež k boljši družbi in čistejšemu okolju (Podnar & Golob, 2003).

Nekaj avtorjev se strinja, da večina definicij družbene odgovornosti podjetij zajema preširok pojem. Ti menijo, da podjetje ni odgovorno družbi kot celoti, ampak le tistim, na katere neposredno ali posredno vpliva preko dejavnosti podjetja, to je deležnikom (Maignan & Ferrell, 2004, str. 4). Drugi avtorji so zavzeli stališča, da podjetja ne morejo zasledovati družbene odgovornosti. Friedman (1970) je zagovarjal tezo, da je edina družbena odgovornost podjetja povečevanje dobička. Po njegovem je podjetje umetna entiteta, ki ne more imeti odgovornosti. Glavna cilja vsakega podjetja sta in morata biti le dobičkonosnost in finančno zdravje. Tudi Drucker (1984, str. 62) je bil mnenja, da je družbeni problem treba pretvoriti v ekonomsko priložnost in njene koristi, v produktivno zmogljivost, človekove sposobnosti, dobro plačano delo in bogastvo.

Evropa potrebuje javno ozračje, v katerem so podjetniki cenjeni, ne samo zaradi ustvarjanja dobička, temveč tudi zaradi znatnega prispevka k obravnavanju določenih družbenih izzivov (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 3). V času ekonomske krize mora vsak posameznik razmisliti o temeljnih vrednotah. Spoštovanje različnosti, vključevanje in skrb za druge so take vrednote. Podjetja morajo rasti zdravo, z zmernim tempom in umirjenim apetitom po hitrih zaslužkih. Ko se ta poslovni nagon umiri, je tudi več časa za trezne, družbeno odgovorne odločitve (Rejc Buhovac, 2014, str. 5).

1.1.1 Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji

Kljub temu, da se je področje družbene odgovornosti podjetij v preteklih letih precej razvilo, to težko trdimo za Slovenijo, ki nima pravno zavezujočih dokumentov za družbeno odgovornost podjetij. Smo ena izmed redkih držav EU, ki še nima razvite Nacionalne strategije razvoja družbene odgovornosti. Najdejavnejše pri nas so zasebne pobude, kot so nevladne organizacije, strokovno interesne organizacije, gospodarske zbornice, šele nato sledijo nekatera podjetja in posamezniki (Consulta, 2015).

V preteklosti je večina slovenskih podjetij družbeno odgovornost podjetij sprejemala kot filantropsko odgovornost, njihovi vložki so predstavljali predvsem denarne in nedenarne donacije, sponzorstva in dejavnosti, povezane s trženjsko kampanjo, kar pa ima za družbo in okolje zgolj obrobni učinek. Družbena odgovornost je odgovor na naraščajoče povpraševanje po izdelkih in storitvah, ki zmanjšujejo negativni vpliv na okolje, so varnejši in družbeno odgovorno izdelani. Kdor se s temi dejstvi ne sooči pravočasno, z zamudo odgovarja na nove zahteve in posledično izgublja tržni delež (Knez Riedl, 2002, str. 111; Slapničar, 2008).

Danes imamo v Sloveniji razvit akcijski načrt družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Različne dejavnosti so že bile izvedene in se izvajajo. Temeljijo predvsem na ozaveščanju in nagradah. Na področju usklajevanja z globalnimi pristopi vlada podpira vključevanje mednarodno priznanih načel in smernic v lastne politike družbeno odgovornega ravnanja (European Commission, 2014, str. 93). Slovenija je članica Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD) in je tako vpeta v dogajanje v mednarodni skupnosti, kar ji omogoča lažjo koordinacijo domačih in mednarodnih politik. Podpira zgledovanje po globalnem okvirju; smernicah OECD za večnacionalna podjetja, desetih načelih globalnega dogovora Združenih narodov (v nadaljevanju ZN), usmerjevalnem standardu o družbeni odgovornosti, tristranski deklaraciji Mednarodne organizacije dela (angl. *International Labour Organization*) ter vodilnih načelih ZN o podjetništvu in človekovih pravicah. V skladu s temi načeli in smernicami družbena odgovornost podjetij zajema najmanj človekove pravice, delovne in zaposlovalne prakse, okoljska vprašanja, boj proti podkupovanju in korupciji, vključenost in razvoj skupnosti, spodbujanje družbene in okoljske odgovornosti v dobavni verigi in razkrivanje nefinančnih informacij (Evropska komisija, 2011, str. 6–7; Ministrstvo za gospodarstvo, 2013, str. 4). Slovenija ima določene prednostne naloge izvajanja vodilnih načel ZN o podjetništvu in človekovih pravicah (European Commission, 2014, str. 19) in ima kljub temu da še nima razvitih lastnih načel in standardov, dobro izhodišče za spodbude in zgleda za reformne procese (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2017).

Dejavni smo na področju poročanja in razkritja družbeno odgovornih informacij. Slovenija poročanje o družbeno odgovornem ravnanju promovira kot prednost dokazovanja podjetij, ozaveščanja javnosti in kot trženjsko orodje (European Commission, 2014, str. 40). Letos je bil razglašen Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 15/2017, v nadaljevanju ZGD-1J), ki je v prakso poročanja vseh velikih podjetij javnega interesa, s povprečnim številom zaposlenih, ki je večje od 500, vključil obvezno izjavo o nefinančnem poslovanju. Izjava se nanaša na podatke o okoljskih, socialnih in kadrovskih zadevah, spoštovanju človekovih pravic in zadevah v zvezi z bojem proti korupciji in podkupovanju (ZGD-1J).

Najdejavnejši smo pri ozaveščanju potrošnikov in spodbujanju družbeno odgovornega poslovanja (European Commission, 2014, str. 93). Na tem področju je Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (v nadaljevanju IRDO) skupaj s partnerji razvil posebno nagrado, imenovano Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus (glej Prilogo 1), s katero želi podkrepiti zavedanje o pomenu družbene odgovornosti, promovirati primere dobre prakse in spodbuditi podjetja k odgovornemu in učinkovitemu poslovanju (Horus, 2017). Ekvilib inštitut je razvil certifikat Družini prijazno podjetje (glej Prilogo 2), ki ga pridobijo podjetja, ki izkazujejo družbeno odgovornost do svojih zaposlenih (Ekvilib inštitut, 2017a). Najnovejši certifikat, katerega nosilec je prav tako Ekvilib inštitut, je Certifikat Družbeno odgovorno podjetje (glej Prilogo 3), ki je namenjen podjetjem, ki že delujejo

družbeno odgovorno ali pa načela družbene odgovornosti v svoje poslovanje šele vpeljujejo (Ekvilib inštitut, 2017b).

Dejavni smo na področju družbeno odgovornih naložb in razvijanja socialnega podjetništva. Pravni okvir za delovanje socialnih podjetij v Sloveniji predstavlja Zakon o socialnem podjetništvu (Ur.l. RS, št. 20/2011, v nadaljevanju ZSocP). Na dan 11. avgusta 2017 je bilo v evidenco socialnih podjetij na podlagi določb ZSocP zajetih skupno 252 subjektov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017). V prilogi 4 so tabelarično prikazani vpisi socialnih podjetij v register za zadnja tri leta, ko se je njihovo število močno povečalo.

Družbeno odgovornost izkazujemo preko socialnih politik in politik zaposlovanja. Na podlagi Zakona o socialnem varstvu imamo razvit nacionalni program socialnega varstva, s katerim država z opredeljenimi ukrepi posameznikom zagotavlja socialno varnost, materialne in socialne pravice. Glavni cilj programa je izboljšanje kakovosti življenja posameznikov in družin ter povečanje družbene povezanosti in socialne vključenosti (Služba vlade RS za zakonodajo, 2017a). Na področju zaposlovanja imamo razvite smernice za izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja (v nadaljevanju APZ), ki potekajo na trgu dela in pomagajo posameznikom do zaposlitve. V ukrepe APZ so vključene ranljive skupine prebivalstva, predvsem mladi, starejši, dolgotrajno brezposelni in nizko izobraženi. Ukrepi vključujejo usposabljanje in izobraževanje, nadomeščanje na delovnem mestu in delitev delovnega mesta, spodbude za zaposlovanje, oblikovanje novih delovnih mest in spodbujanje samozaposlovanja. Našteti ukrepi se izvajajo s posameznimi programi. Vsi programi prispevajo k vključevanju brezposelnih oseb na trg dela in delujejo kot stimulatorji zaposlovanja. Poleg APZ država na trgu dela zagotavlja še druge storitve, zavarovanja in zagotavlja omejene pravice za primer brezposelnosti (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2015).

Na področju javnega naročanja je vlada Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) leta 2011 izdala Uredbo o zelenem javnem naročanju (Ur.l. RS, št. 102/2011) in leta 2016 dosegla javno razpravo za njeno prenovo. Namen uredbe je bil zmanjšati negativen vpliv na okolje z javnim naročanjem okoljsko manj obremenjujočega blaga, storitev in gradenj, upoštevajoč predpisane temeljne okoljske zahteve in dodatne zahteve, ki jih lahko določi naročnik po lastni presoji (Služba vlade RS za zakonodajo, 2017b). V enem letu od uvedbe uredbe je v Sloveniji delež zelenega javnega naročanja znašal 8,89 % vrednosti vseh javnih naročil. Direktorat za javno naročanje v Sloveniji priporoča upoštevanje številnih priročnikov o zelenem javnem naročanju, ki jih je izdala Evropska komisija (Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javno naročanje, 2017). Na področju financ in korupcije imamo ustanovljeno Komisijo za preprečevanje korupcije (European Commission, 2014, str. 93).

Razvito imamo Strategijo razvoja Slovenije 2014–2020, ki poudarja štiri področja, na

katere se je treba osredotočiti in ki v veliki meri posegajo na področje družbene odgovornosti. To so konkurenčno gospodarstvo, znanje in zaposlovanje, zeleno življenjsko okolje in vključujoča družba. V družbeno odgovornost področje konkurenčnega gospodarstva posega s cilji uveljavitve družbeno odgovornih podjetij, zmanjšanja emisij toplogrednih plinov iz prometa in izboljšanja varnosti v prometu, izboljšanja pogojev za dostop do virov financiranja, ki prinašajo delovna mesta, zmanjšanja obsega sive ekonomije in drugo. Področje znanja in zaposlovanja gradi na višji zaposljivosti ranljivih skupin, kakovosti izobraževanja in usposabljanja, medgeneracijskem prenosu znanja in izkušenj, prostovoljstvu kot obliki pridobivanja izkušenj in kompetenc ter podobno. Področje zeleno življenjsko okolje se osredotoča na okoljske učinke in poudarja tri prednostna področja ukrepanja: vodni viri, obnovljivi in trajnostni vire energije ter biotska raznovrstnost. Vključujoča družba pa skrbi za socialno politiko, izboljšanje kakovosti življenja posameznikov in družin, povečanje socialne vključenosti vseh skupin prebivalstva, zmanjšanje tveganja revščine, učinkovitost zdravstvenega sistema in drugo. Področja smiselno povezujejo posamezne sektorske politike in postavljajo temelje za doseganje sinergijskih učinkov vseh ukrepov in dejavnosti (Ministrstvo za gospodarstvo, 2013).

Strategija razvoja Slovenije je izhodiščni element Strategije pametne specializacije, ki je nastala v okviru partnerskega sporazuma med Slovenijo in Evropsko komisijo. Obravnava trajnostne tehnologije in storitve za zdravo življenje, s področji zdravo bivalno in delovno okolje, naravni in tradicionalni viri za prihodnost in (s)industrija (Služba vlade RS za razvoj in Evropsko kohezijsko politiko, 2015). Njeni cilji so dvig dodane vrednosti na zaposlenega, izvoz visokotehnološko intenzivnih proizvodov in storitev z visokim deležem znanja ter dvig podjetniške dejavnosti (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2016). Z njimi želi Slovenijo uvrstiti kot zeleno, dejavno, zdravo in digitalno regijo z vrhunskimi pogoji za ustvarjanje in inoviranje, usmerjeno v razvoj srednje in visoko tehnoloških rešitev na nižjih področjih. Država ob tem nudi predvsem finančno podporo, nefinančni del pa izvaja preko sodelovanja s partnerji (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2015).

Na posvetu Vključujoča rast in podpora gospodarskemu preboju v svetovno poslovno okolje leta 2015 (Inštitut za razvoj vključujoče družbe, 2015) so posamezniki kritično ovrednotili strategijo pametne specializacije z več vidikov. Pomanjkljivi so, denimo, koraki na poti do zelenega cilja, kar ima ključno vlogo pri uspehu. Manjka prikaz vzročno posledičnih povezav med dejavnostmi in rezultati, brez katerih je težko pričakovati usklajeno delovanje vseh pristojnih. Veliko je pomanjkljivosti v zvezi z vodenjem in uresničevanjem strategije, široko zastavljenimi razvojno inovacijskimi partnerstvi in potrebami po večji stopnji internacionalizacije deležnikov. Da bodo cilji strategije izpolnjeni, je v veliki meri odvisno tudi od vrednot, ki jih bodo zasledovali vsi, ki so vključeni v izvedbo. Zato je pomembno, da se pri sprejemanju odločitev upoštevajo vsi deležniki (Inštitut za razvoj vključujoče družbe, 2015).

Izstopajoča družbeno odgovorna podjetja v Sloveniji najlažje prepoznamo po prejetih nagradah in priznanjih. Certifikat družini prijazno podjetje ima več kot 240 slovenskih podjetij (Ekvilib inštitut, 2017d). Certifikat družbeno odgovorno podjetje je nov, do sedaj ga je prejelo šest podjetij, ki so sodelovali v pilotnem projektu: Abbvie d. o. o., Biotehniški center Naklo, IBM Slovenija d. o. o., Kostak komunalno stavbno podjetje d. d. in Saubermacher Komunala Murska Sobota d. o. o. (Ekvilib Inštitut, 2017c). Prejemnikov nagrade Horus je več, saj je nagrada aktualna že osem let. Večkratni dobitniki pa so Unicredit Banka Slovenija, d. d., Mariborski vodovod, javno podjetje d. d., Saubermacher Komunala Murska Sobota d. o. o. in Snaga d. o. o. Med prejemniki priznanj so tudi posamezniki, ki si prizadevajo za družbeno odgovorno ravnanje na svojih področjih delovanja, in posamezniki podjetniki s slovenskimi koreninami, ki delujejo v zamejstvu in po svetu (Horus, 2016).

1.1.2 Modeli družbene odgovornosti podjetij

Skladno z različnimi teorijami in številnimi definicijami družbene odgovornosti je opredeljenih tudi več modelov družbene odgovornosti. Najbolj znan model družbene odgovornosti podjetij je Carrollova piramida družbene odgovornosti (glej Sliko 1). Razdeljen je v štiri sklope, ki so hierarhično razvrščeni v tako imenovano piramido. Temelji na Maslowovi hierarhiji potreb podjetja, ki pravi, da podjetje lahko zadovolji višje potrebe takrat, ko zadovolji potrebe na nižjih ravneh.

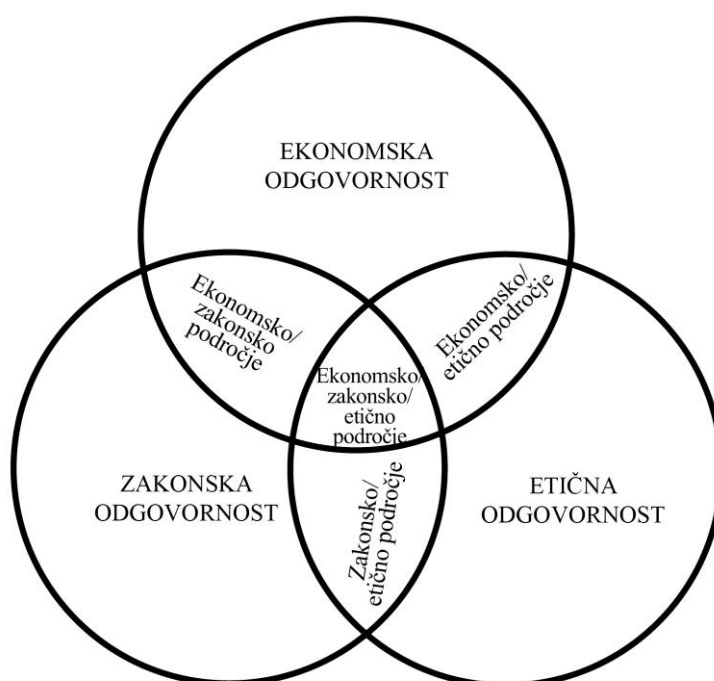
Slika 1: Piramida družbene odgovornosti



Vir: A. B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991, str. 42.

Na dnu je ekonomska odgovornost, ki predstavlja temelj za izvajanje vseh drugih stopenj družbene odgovornosti. Podjetje kot gospodarska enota je odgovorno, da proizvedeno blago in opravljene storitve ustvarja z dobičkom (Carroll, 1991, str. 40–41). Skladno s tem je najbolj neodgovorno družbeno podjetje, ki posluje z izgubo (Jaklič, 2009, str. 49). Sledita zakonska odgovornost in z njo upoštevanje zakonov in predpisov. Nad njo je etična odgovornost podjetja, ki predstavlja ravnanje vodstva podjetja, ki je v skladu z družbenimi pričakovanji, ta pa presegajo zakonske zahteve. Zadnja, filantropska odgovornost, ni podvržena nobenim standardom, je zaželena in prepuščena individualni presoji in izbiri. Bistvo njenih dejavnosti je, da četudi se podjetje zanje ne odloči, kot tako ni neetično (Carroll, 1979, str. 499–500; Carroll, 1991, str. 41). Kritika Carrollovega modela je v tem, da definira razmerja med štirimi odgovornostmi: filantropsko dejavnost predstavlja na vrhu kot najpomembnejšo in ekonomsko odgovornost na dnu kot najmanj cenjeno. V zadnjem času prevladuje prepričanje, da so vse štiri odgovornosti med seboj prepletene in integrirane ter da jih je nemogoče predstaviti v hierarhičnem redu (Schwartz & Carroll, 2003, str. 505). Po mnenju drugih filantropska odgovornost ne more biti samostojni element in sama po sebi odgovornost podjetja (L'Etang, 1994; Stone, 1975 v Schwartz & Carroll, 2003, str. 505). Očitajo mu tudi nepopolno teoretično opredelitev odgovornosti (Carroll, 1979 v Schwartz & Carroll, 2003, str. 507).

Slika 2: Tridelni model družbene odgovornosti



Vir: M. S. Schwartz, & A. B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: A Three-domain Approach*, 2003, str. 509.

Tridelni model družbene odgovornosti (glej Sliko 2) tako v primerjavi s piramidnim modelom zavrača hierarhično razporeditev in ponazarja povezovanje ekonomskega,

zakonskega in etičnega vidika. Uporaba Vennovega diagrama nakazuje, da so si odgovornosti medsebojno enakovredne in poudarja prekrivanje in prepletanje ter posledično ustvarjanje novih kategorij. Ekonomsko-etična kategorija vključuje etična in gospodarska dejanja, ki niso v skladu z zakoni. Ekonomsko/zakonsko polje zajema gospodarske dejavnosti, ki upoštevajo zakone, niso pa etična. Pod zakonsko/etično področje spadajo dejanja, ki so etična in zakonsko upravičena, vendar nimajo nobene ekonomske koristi. V središču modela pa je idealno prekrivanje, kjer so hkrati izpolnjene vse odgovornosti. Podjetja si prizadevajo zasledovati dejavnosti, ki imajo ekonomsko korist, upoštevajo zakone in so hkrati etične. Hkrati morajo biti pozorna na vse druge, saj se lahko hitro znajdejo v situaciji izven idealnega okvirja (Kanji & Agrawal, 2016, str. 144–145; Schwartz & Carroll, 2003, str. 508–519).

Uporabo Vennovega diagrama zasleduje tudi model trojnega izida (angl. *the triple bottom line*) (Elkington, 1997), po katerem za uspeh podjetja ni pomembno le merjenje finančne uspešnosti podjetja, temveč tudi vpliv na družbo in okolje, v katerem podjetje deluje. Uspešnost podjetja se kaže v finančnem, okoljskem in družbenem kapitalu hkrati, zato mora biti podjetje sposobno meriti, dokumentirati in poročati o pozitivnem donosu naložb in pozitivnih koristih za deležnike na vseh treh področjih hkrati. V tujini vedno več podjetij zasleduje omenjeni model (Savitz & Weber, 2006, str. xii–xiv). Prvo podjetje, ki ga je uvedlo, je Novo Nordisk, svetovna farmacevtska družba, vodilna v oskrbi sladkornih bolezni. Prizadevajo si za finančno, družbeno in okoljsko odgovorno poslovanje. Njihov cilj je dolgoročna dobičkonosnost, z zmanjševanjem okoljskih vplivov in povečevanjem družbeno odgovornih dejavnosti (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 18–19). Podjetja niso več odgovorna le za svoje dejavnosti, temveč tudi za svoje dobavitelje, skupnost, v kateri delujejo, in ljudi, ki uporabljajo njihove proizvode in storitve. Poslovanje podjetij ne zanima več le investorjev in delničarjev, temveč tudi širšo družbo in tega se dobro zavedajo (Savitz & Weber, 2006, str. xii–xiv).

Medtem, ko gre pri modelu trojnega izida za t. i. trojček okolja, družbe in dobička (angl. *3P – planet, people, profit*), pa pri trajnostni naravnosti poslovanja (angl. *corporate sustainability*) dobiček predstavlja zgolj posledico okoljskih, družbenih in ekonomskih učinkov. Eden izmed novejših trajnostnih modelov je model trajnostne naravnosti poslovanja (angl. *The Corporate Sustainability Model*) oziroma model družbene odgovornosti podjetij (Epstein & Rejc Buhovac, 2014), ki prikazuje zaporedje štirih sklopov: inputov, procesov, neposrednih rezultatov in učinkov (glej Sliko 3).

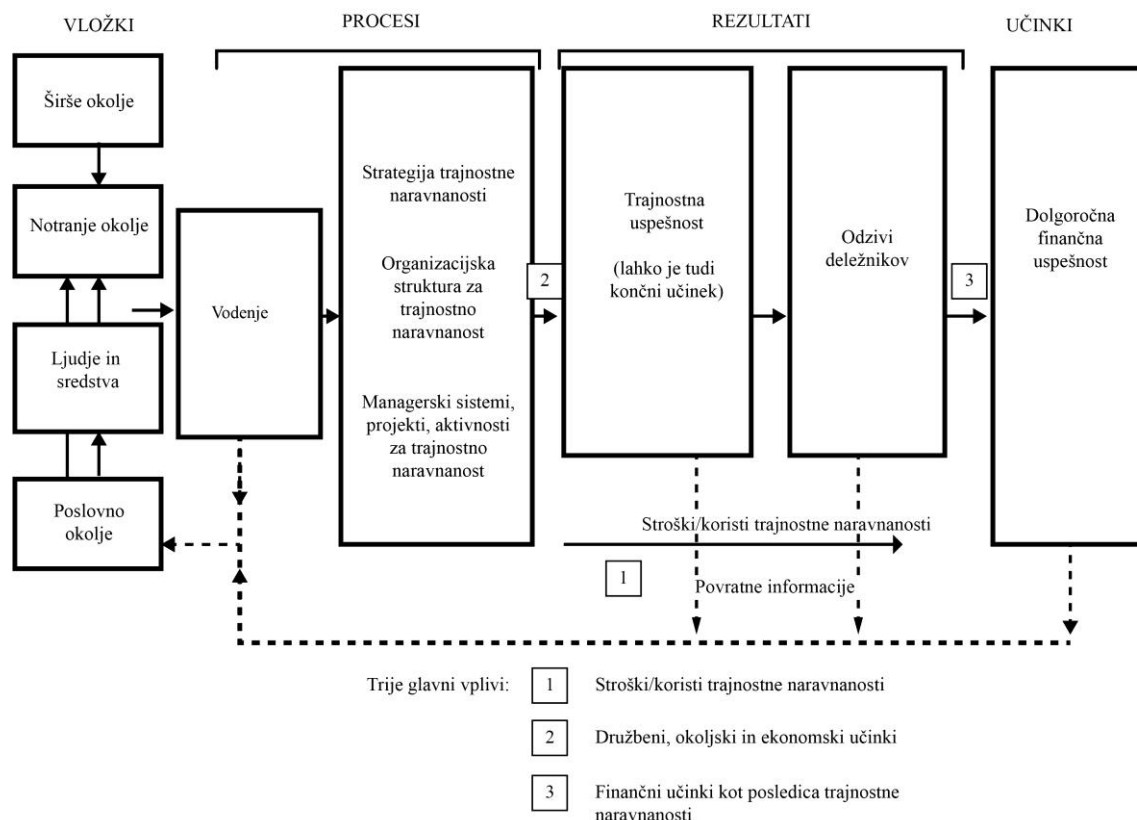
Inputi predstavljajo danosti, v katerih oziroma s katerimi posluje podjetje, in vključujejo širše zunanje okolje, notranje okolje podjetja, značilnosti panoge ter ljudi in finančna sredstva (Rejc Buhovac, 2014, str. 2). Širše zunanje okolje, v katerem podjetje deluje, močno vpliva na odločitve, ki jih vodstvo sprejema v zvezi z oblikovanjem in izvajanjem družbene odgovornosti. Vključuje zakonodajo, ki podjetja že sama po sebi lahko prisili k spoštovanju minimalnih standardov družbene odgovornosti (Epstein & Rejc Buhovac,

2014, str. 31). Spodbujajoč primer prihaja iz Indije, kjer so z novelo zakona o gospodarskih družbah, *Companies Act, 2013*, z aprilom 2014 za vsa indijska srednja in velika podjetja uvedli obvezno porabo 2 % dobička v dobrodelne namene (Epstein et al., 2013, str. 1). Drugi zunanji vpliv je trg, kjer podjetje deluje, ter demografske značilnosti prebivalcev in njihova toleranca za težave družbene odgovornosti. Delovanje podjetja v okolju s spodbujajočo kulturo družbene odgovornosti zagotovo pozitivno vpliva na uspešnost družbeno odgovornih dejavnosti. Različne lokacije z različno topografijo in vremenskimi razmerami imajo različno toleranco onesnaževanja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 31–32). Na odločitve veliko prispevajo tudi prevladujoče vrednote in navade v družbi. Svoje pa doda še vpliv tehnologije oziroma tehnološkega napredka. Notranje okolje podjetja vključuje njegove obstoječe vrednote, poslanstvo, vizijo, poslovno strategijo oziroma strateške cilje podjetja, organizacijsko strukturo in sisteme v podjetju. Če je družbena odgovornost vključena že v tovrstne vsebine, je verjetnost, da bodo družbeno odgovorne dejavnosti uspešno izpeljane, toliko večja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 32–33). Tretji pomembni input so panoga, v kateri podjetje deluje, specifični panožni standardi in pravila poslovanja. Čeprav podjetja lahko izboljšajo svoje družbene, okoljske in ekonomske učinke, panoga tu igra pomembno vlogo. Je tista, ki podjetja primarno usmeri k osredotočenju na družbene ali na okoljske učinke glede na priložnosti in tveganja. Kot primer navedimo, da se naftna in rudarska podjetja lažje osredotočijo na okoljske učinke, medtem ko storitveno usmerjena podjetja prednost namenjajo družbenim učinkom. Podjetja v različnih panogah so izpostavljena različnim pritiskom političnih institucij, kupcev, medijev in aktivistov (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 33). Zadnji input so ljudje in finančna sredstva. Podjetja so s finančnimi sredstvi, ki jih lahko prispevajo za družbeno odgovorne dejavnosti, navadno omejena, pa vendar bistveno vplivajo na končni rezultat. Za uspešno izvedbo so potrebni izobraženi in usposobljeni zaposleni, z znanjem in izkušnjami. Prav tako so pomembna tudi materialna sredstva in informacije (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 33).

Sledi procesni del z vodenjem, organizacijsko kulturo, strategijo in strukturo družbene odgovornosti ter sistemi, programi in projekti družbene odgovornosti. Odgovornost vodij je ustvariti okolje, ki spodbuja družbeno odgovornost. Vodje morajo oblikovati poslanstvo, ki vključuje družbeno odgovornost, poudariti ključne vrednote, ki so družbeno sprejete, in s tem vplivati na oblikovanje organizacijske kulture. Postaviti morajo vizijo, ki obravnava družbeno odgovorne vsebine, določiti strateške cilje, ki vključujejo družbeno odgovornost, razviti strategijo, ki bo vključevala dejavnosti, povezane z družbeno odgovornostjo. Vzpostaviti morajo ustrezno organizacijsko strukturo in managerske sisteme za merjenje uspešnosti in nagrajevanje, ki bodo zaposlene usmerjali k družbeno odgovornemu ravnanju. Najpomembneje pa sta komuniciranje pripadnosti družbeno odgovornemu ravnanju in dajanje zgleda pri odločitvah (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 34–37). V nekaterih podjetjih poudarjajo, da je doslednost pri vodenju daleč najpomembnejša, če želimo doseči visoko stopnjo predanosti in zavzetosti za družbeno odgovorno ravnanje zaposlenih (Epstein, Yuthas, & Rejc Buhovac, 2009, str. 11). Nedavne raziskave so

odkrile, kako pomembni so tako imenovani mehki elementi, kot sta organizacijska kultura in vodenje, če želimo uspešno uresničevati strategijo, ki zajema elemente družbene odgovornosti (Epstein et al., 2009).

Slika 3: Model družbene odgovornosti podjetij po Epstein in Rejc Buhovac



Vir: M. J. Epstein, & A. Rejc Buhovac, *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*, 2014, str. 30.

Če so procesi uspešno izvedeni, vodijo v družbeno odgovorne neposredne rezultate. Ti se sprva kažejo preko družbeno odgovorne uspešnosti in kasneje preko odzivov udeležencev. Družbeno odgovorna uspešnost je skupek družbene, okoljske in ekonomske uspešnosti. Vključuje dosežene cilje, denimo večjo socialno varnost zaposlenih, dodatno zaposlovanje, izobraževanje, manjšo porabo naravnih virov, energije in vode, manjšo količino ustvarjenih odpadkov, boljšo kakovost izdelkov in podobno. Drugi del neposrednih rezultatov se kaže preko odzivov udeležencev, denimo zaposlenih, kupcev, članov lokalne skupnosti in drugih. Zaposleni pripomorejo z večjo vključenostjo, sodelovanjem in zavzetostjo za družbeno odgovorne dejavnosti, kupci z večjim povpraševanjem in zvestobo, člani lokalne skupnosti z bolj naklonjenimi odzivi, delničarji z zagotavljanjem kapitala. Z večjimi prihodki in bolje obvladanimi stroški ustvarjajo boljši poslovni izid, kar se na dolgi rok pretvori v večjo finančno uspešnost poslovanja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 37–39; Rejc Buhovac, 2014, str. 3).

Na Sliki 3 so z oznakami 1, 2 in 3 označeni trije glavni vplivi, ki se odvijajo v modelu družbene odgovornosti podjetja in predstavljajo proces povratnih informacij. Prva puščica povezuje procese in dolgoročno finančno uspešnost poslovanja ter ponazarja, da lahko preko modela spremljamo stroške in koristi družbeno odgovornega poslovanja. Druga procese povezuje z družbeno uspešnostjo in prikazuje, da je družbeno odgovorna uspešnost lahko tudi končni učinek. Zadnja pa prikazuje, kako s pomočjo odzivov udeležencev neposredni rezultati z učinki vodijo v finančno uspešnost podjetja. Zanka prikazuje proces povratnih informacij, ki so potrebne v celotnem procesu in omogočajo sprejemanje prave poslovne odločitve (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 31; Rejc Buhovac, 2014, str. 3).

Koncept družbene odgovornosti podjetij je bil čez čas različno interpretiran in tako so se tekom globalizacije razvili različni modeli. Osnovna struktura in konstrukt sicer ostajata enaka, s spoznavanjem, učenjem in izkušnjami pa se razvijajo novi okvirji in oblike struktur, dodajajo novi in odvzemajo stari atributi, kot so sklopi odgovornosti in njihove medsebojne povezave (Kanji & Agrawal, 2016, str. 153–154).

1.2 Empirične raziskave o vplivu družbene odgovornosti podjetij na finančno uspešnost poslovanja

Ena izmed starejših, a še vedno aktualnih dilem je zagotovo vprašanje, ali se družbena odgovornost podjetij dolgoročno izplača (Van Beurden & Gössling, 2008, str. 407). Delati koristne stvari za družbo in okolje je podjetjem sprejemljivo le v primeru, ko se s tem poveča tudi njihov dobiček ali znižajo stroški vhodnih materialov in energije (Slapničar, 2008). Družbeni, okoljski in ekonomski cilji so pogosto na eni strani in finančni na drugi strani. Medtem, ko si dolgoročno lahko pomagajo, na kratek rok ovirajo potrebe po sredstvih (Epstein et al., 2009, str. 6).

Večina raziskav želi odgovoriti na vprašanje, ali podjetja delajo prav, ko delajo dobro za družbo, in so usmerjene na povezavo med družbeno odgovornostjo podjetij in njihovo finančno uspešnostjo. Rezultati razkrivajo vse možne odgovore, od negativne povezave, nevtralne povezave do pozitivne povezave. Primerjavo rezultatov med študijami ovirajo različne opredelitve družbene odgovornosti in finančne uspešnosti podjetij, institucionalne razlike med državami, različne motivacije za družbeno odgovornost podjetij, različno opisovanje družbeno odgovorne strategije, neenotna določitev učinkov vodenja in podjetniške kulture na družbeno odgovorne dejavnosti, različno ocenjevanje učinka družbene odgovornosti na podjetje in njihove deležnike, različno merjenje povpraševanja, stroškov in končnih učinkov družbene odgovornosti podjetja in drugo. Poleg tega na razlike vplivajo različni vzorci, zajeti v raziskavah, metode raziskave in modeli, spremembe v času in druga odstopanja (McWilliams, Siegl, & Wright, 2005, str. 12, 16). Finančna uspešnost se v večini meri na podlagi računovodskih izkazov in tržne vrednosti (Ermenc, Klemenčič, & Rejc Buhovac, 2017). Vendar pa kazalniki tržne vrednosti merijo kratkoročne vplive donosov, medtem ko računovodski podatki bolj odražajo celotno sliko

delovanja podjetja v družbi (Orlitzky, Schmidt, & Rynes 2003). Družbena odgovornost se najpogosteje meri na podlagi razkritih informacij v letnih poročilih (Ermenc et al., 2017).

Nekateri avtorji trdijo, da je med družbeno odgovornostjo podjetij in finančno uspešnostjo negativna korelacija. Podjetja se morajo odločiti za prvo ali za drugo. Med njimi je tudi Friedman, eden izmed največjih nasprotnikov koncepta družbene odgovornosti podjetij. Tisti, ki zagovarjajo negativno povezavo, trdijo celo, da visoka vlaganja v družbeno odgovornost povzročajo dodatne stroške, ki bi se jim sicer lahko izognili. S tem prevzemajo odgovornost, da se znajdejo v konkurenčno slabšem položaju (Lech, 2013, str. 50; Waddock & Graves, 1997, str. 305).

Druga skupina avtorjev zagovarja nevtralno povezavo. Trdijo, da družbena odgovornost nima nobenega vpliva na finančno uspešnost podjetja, ne pozitivnega ne negativnega. Nekateri celo navajajo, da obstaja toliko spremenljivk, da je povezava lahko zgolj naključje. Po drugi strani pa menijo, da je merjenje družbene odgovornosti že samo po sebi tako težko, da marsikatero povezavo, ki obstaja, nevede zasenčimo (Ullmann, 1985, v Waddock & Graves, 1997, str. 305).

Največ je zagovornikov pozitivne korelacije med družbeno odgovornostjo in finančno uspešnostjo. Številni avtorji trdijo, da investicije v družbeno odgovorne dejavnosti na srednji in dolgi rok vodijo v pozitivno finančno uspešnost podjetja, predvsem zaradi vpliva družbene odgovornosti na ugled in blagovno znamko podjetja, ter na njegovo privlačnost za visoko izobražene managerje in zaposlene (Lee, Faff, & Langfield-Smith, 2009, str. 25). Dejanski stroški za družbeno odgovorne dejavnosti so lahko relativno nizki, koristi pa velike. Raziskave so pokazale, da družbena odgovornost lahko pospeši prodajo, izboljša poslovanje, razvija človeške potenciale in ustvari zaupanje v podjetje (Povežimo Ideje! NVO in družbena odgovornost podjetij, 2016).

Waddock in Graves (1997, str. 311–315) sta v svoji raziskavi obravnavala vprašanje, kakšna je njuna vzročno-posledična povezava. Družbeno odgovornost sta preučevala kot odvisno in kot neodvisno spremenljivko. Vključila sta naslednje kontrolne spremenljivke: panogo, velikost podjetja glede na prodajo, sredstva in število zaposlenih ter raven dolga. Ugotovila sta, da je družbena odgovornost podjetij močno odvisna od pretekle finančne uspešnosti podjetja. Podjetja z boljšo finančno sliko imajo več možnosti in svobode pri investiranju v družbeno odgovornost podjetij. Prav tako je pozitivna povezava med družbeno odgovornostjo in prihodnjo finančno uspešnostjo. Zaključujeta, da kjer koli se krog začne, ali s finančno uspešnostjo ali z vlaganjem v družbeno odgovorne dejavnosti, je vpliv hkraten in interaktiven, in sicer ob nespremenjenih drugih pogojih.

McWilliams in Siegl (2000) sta nadgradila njuno raziskavo z novo spremenljivko, in sicer investicije v raziskave in razvoj. Potrdila sta visoko povezanost med investiranjem v raziskave in razvoj ter dobičkonosnostjo podjetja. Z dodano spremenljivko sta dokazala, da

ima družbeno odgovorna uspešnost nevtralen učinek na dobičkonosnost podjetja. Napako nadgrajenega modela pripisujeta dejstvu, da je težko izolirati vpliv družbene odgovornosti podjetij na uspešnost poslovanja ter hkrati nadzorovati investicije v raziskave in razvoj. Leto kasneje sta želela odgovoriti še na vprašanje, koliko naj podjetja vložijo v družbeno odgovorno ravnanje in kako konkurenčni sta si družbeno odgovorno in družbeno neodgovorno podjetje. Uporabila sta teorijo povpraševanja in ponudbe ter ugotovila, da obstaja točka preloma, kjer je dobiček največji, hkrati pa zadovoljene potrebe vseh deležnikov. Točka preloma se lahko določi z analizo stroškov in koristi. Njune ugotovitve so, da tako družbeno odgovorna kot družbeno neodgovorna podjetja dosegajo enako stopnjo dobička, saj se višji prihodki na račun družbeno odgovornih proizvodov in storitev izničijo z višjimi stroški vlaganja v oglaševanje in družbeno odgovorne procese. Ponovno potrjujeta nevtralno povezavo med družbeno odgovornim ravnanjem in finančno uspešnostjo (McWilliams & Siegl, 2001).

Margolis in Walsh (2003, str. 273–277) sta opravila meta analizo 127 študij, ki so preučevale odnos med družbeno odgovornostjo podjetij in njihovo finančno uspešnostjo med leti 1972 in 2002. V 109 študijah je bila družbena odgovornost podjetij preučevana kot neodvisna spremenljivka. V skoraj polovici od teh, to je v 54 primerih, je rezultat pokazal pozitivno povezavo med družbeno in finančno uspešnostjo in le v sedmih primerih negativno. V 28 študijah avtorji niso našli nobene povezave, v ostalih 20 so bili rezultati mešani. V preostalih 22 študijah je bila družbena odgovornost podjetij odvisna spremenljivka, neodvisna pa finančna uspešnost poslovanja. 16 študij od 22 je pokazalo pozitivno povezavo med družbeno in finančno uspešnostjo, štiri raziskave pa so pokazale obojestransko povezavo. Zaključek vseh študij je, da obstaja veliko dokazov o pozitivni povezavi med pojmom, medtem ko je dokazov o negativni povezavi zelo malo.

To je dokazala tudi meta analiza Orlitzky et al. (2003, str. 405–427), ki je vključila 52 raziskav, izvedenih med leti 1972 in 1997. Analiza je potrdila pozitivno povezavo med družbeno odgovornostjo podjetij in njihovo finančno uspešnostjo. Povezava je dvosmerna in sočasna, ena na drugo vplivata v dinamičnem krogu. Finančna uspešnost podjetja omogoča več investicij v družbeno odgovornost in več investicij omogoča večje uspehe podjetja. Ugled podjetja je pri tem pomemben posrednik. Zaključujejo, da je družbena odgovornost podjetij nagrajena na več načinov.

Novejše raziskave nizajo različne rezultate. Vizetič (2011) je raziskovala hrvaška podjetja in potrdila, da imajo družbeno odgovorna podjetja večji ugled in so posledično tudi bolj finančno uspešna. Zaključuje, da obenem finančno uspešnejša podjetja lažje alocirajo sredstva za trajnostni razvoj. Vintila in Duca (2013) sta opravili raziskavo na romunskih podjetjih in ugotavljata, da dobičkonosnost in velikost podjetij vplivata na vlaganje v družbeno odgovornost. Gurviš, Startseva, Strouhal in Nikitina-Kalamae (2015) s testiranjem povezave preko donosnosti sredstev in donosa na trgu čeških in estonskih podjetij niso našli neposredne povezave. Dagiliene (2013) je analiziral litvanski trg in

ugotovil, da povezava ne obstaja zaradi dodatnih stroškov, ki jih povzroči vlaganje v družbeno odgovornost. Raziskava med 79 slovenskimi podjetji je kot neodvisne spremenljivke upoštevala velikost podjetja, zadolženost, vrsto industrije in kotacijo na borzi. Ugotavlja, da boljša družbena odgovornost podjetij vodi v boljše poslovanje, medtem ko pretekla finančna uspešnost podjetja ne vpliva na vlaganje v družbeno odgovornost. Večja podjetja vlagajo več, prav tako več vlagajo podjetja v proizvodnih panogah in podjetja, ki kotirajo na borzi. To lahko pripišemo regulativi in prepoznavnosti tovrstnih podjetij. Zadolženost in z njo povezano tveganje podjetja nimata vpliva (Ermenc et al., 2017).

Ne glede na različne rezultate trendi ugotovitev raziskav kažejo v smer, da je finančna uspešnost podjetja odvisna od njegove družbene odgovornosti (Povežimo Ideje! NVO in družbena odgovornost podjetij, 2016).

1.3 Vloga družbeno odgovornih projektov pri zagotavljanju finančne uspešnosti poslovanja

Pravi družbeno odgovorni projekti spreminjajo družbene težave v ekonomsko priložnost in korist, v povečanje produktivnosti, človekovih potencialov, v nastajanje novih delovnih mest in blaginjo (Drucker, 1984, str. 62). Grayson in Hodges (2004, str. 11) celo pravita, da so družbena priložnost podjetja, saj svoje dejavnosti pretvarjajo v okoljsko in družbeno trajnost. Družbeno odgovorni projekti izboljšujejo ugled podjetja, odnose z delničarji, posledično imajo večje in boljše možnosti sodelovanja s partnerji in privabijo boljše delojemalce (Bhattacharya & Sen, 2004). Večja vključenost v družbeno odgovorne projekte vpliva na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih podjetju, kar je dolgoročno pomemben vir konkurenčne prednosti (Perini, Russo, Tecanti, & Vurro, 2009).

Finančno uspešnost družbeno odgovornega projekta lahko pripišemo povečanemu ugledu podjetja. Ugled vpliva na odnose z deležniki in njihove zaznave v zvezi s podjetjem. Različni deležniki se različno odzivajo na družbeno odgovorno ravnanje podjetja. Kupci preko večje potrošnje in zvestobe, zaposleni preko večje produktivnosti, investitorji s povečanimi nakupi deležev in širša družba z manj tožbami in protesti (Peloza & Papania, 2008, str. 175). Večji ugled obeta tudi večjo pritegnitev kapitala, poslovnih partnerjev in investitorjev (Knez Riedl, 2002, str. 94). Znano je, da se družba hitreje in močneje odzove na družbeno neodgovorna ravnanja kot na družbeno odgovorna (Bhattacharya & Sen, 2004). Podjetje Goodyear Dunlop Sava Tires d. o. o. se je s sodelovanjem v družbeno odgovornem podjetju v enem letu povzpelo za kar 20 mest na lestvici ugleda (Goodyear Dunlop Sava Tires d. o. o., 2013). Z družbeno odgovornimi projekti se podjetja izognejo tudi potencialnemu tveganju in z njim povezanimi stroški. Zadovoljnejši zaposleni zmanjšujejo tveganja absentizma in fluktuacije, kar znižuje stroške prekvalifikacij in usposabljanja zaposlenih. Družbeno odgovorna dejanja zmanjšujejo tveganja potencialnih tožb in protestov družbe, kar znižuje administrativne stroške in podobno.

Družbeno odgovorni projekti lahko pomagajo pri gradnji konkurenčne prednosti podjetja. Z družbeno odgovornimi projekti se podjetja prilagajajo povpraševanju na trgu, željam in potrebam potrošnikov ter drugih deležnikov, kar predstavlja sredstvo za diferenciacijo podjetja od konkurence (Carroll & Shabana, 2011, str. 4; Podnar & Golob, 2003). Slovensko arhitekturno podjetje Svet vmes d. o. o. je konkurenčno prednost doseglo z nestandardnimi in sodobnimi posegi v šolski interjer. Hodnike, avle in druge neracionalno izrabljene prostore so arhitekturno nadgradili v prostore, ki vzbujajo domišljijo, inovativno razmišljanje, samoiniciativnost in odločnost. S tem so izstopili iz tipičnega projektiranja ter inovativno dvignili kakovost in namembnost šolskemu prostoru (Hartman, 2014, str. 16).

Z družbeno odgovornimi procesi, izdelki in storitvami lahko ustvarjajo trajno prepoznavnost na trgu. S prilagajanjem povpraševanju na trgu pospešujejo procese učenja in inovacij v podjetju, saj stremijo k razvoju novih proizvodov in storitev, ki se nanašajo na družbene težave (Rustja, 2009, str. 32). Majhno podjetje Enjo s. p. se je z inovativnim izdelkom približalo kupcem v boju proti varovanju okolja. Z učenjem in željo po spremembah so razvili inovativen izdelek za čiščenje brez kemikalij za zdravo in varno okolje v prihodnosti (Novak et al., 2013, str. 8).

Družbeno odgovorni projekti spodbujajo družbeno odgovorno ravnanje z ljudmi pri delu: podpirajo osebni in strokovni razvoj zaposlenih, kar pripomore k večjemu občutku pripadnosti in odgovornosti, večji učinkovitosti in manjši fluktuaciji. Če podjetju uspe ohranjati dobro delovno vzdušje, zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih ter krepiti večjo delovno uspešnost zaposlenih, bo tudi poslovno bolj uspešno (Rejc Buhovac, 2014, str. 1, 4–5). Investicije v človekov kapital predstavljajo osnovo za trajnostno rast podjetij in so hkrati močan vir njihove konkurenčnosti na trgu (Rustja, 2009, str. 32). Projekt Si.mobila d. d. je podprl eno izmed najbolj perečih družbenih težav, zaposljivost mladih, ter z njo posameznikom omogočil dostop do osebnega razvoja, znanja, kompetenc in veščin. Kar 28 mladim je omogočil tudi zaposlitev (Hartman, 2014, str. 20–21).

Z družbeno odgovornimi projekti lahko podjetja pripomorejo k zniževanju stroškov. Na primer s skrbnim ravnanjem s surovinami in materiali podjetje znižuje stroške porabljenega materiala. Z izboljšavami v procesih podjetja zmanjšujejo stroške, povezane z neustrezno kakovostjo izdelkov in storitev. Z večjim zadovoljstvom in s tem manjšo fluktuacijo zaposlenih podjetje zmanjšuje stroške izobraževanja in usposabljanja zaposlenih in podobno. Podjetje Goodyear Dunlop Sava Tires je na primer s spodbudo ločevanja odpadkov in recikliranja partnerjem pomagal do prihranka odvoza odpadkov. V šolskem centru v Škofji Loki so z ločevanjem v enem letu privarčevali kar 980 evrov (v nadaljevanju EUR) (Goodyear Dunlop Sava Tires d. o. o., 2013). Na drugi strani družbeno odgovorni projekti pripomorejo k povečevanju prihodkov. Zvestoba kupcev se odraža v večji prodaji izdelkov in storitev ter posledično v večjih prihodkih. Zadovoljni zaposleni so pri delu bolj produktivni in učinkoviti, kar pomeni, da v krajšem času naredijo več in tako

dosegajo oba cilja hkrati. Vse naštetu pa izboljšuje konkurenčnost in dobičkonosnost podjetij (Rustja, 2009, str. 32).

Spoznanje, da skrb za družbene in okoljske učinke dolgoročno prinaša tudi pozitivne finančne posledice, je podjetja spodbudila k proaktivnemu razmišljanju in sprejetju odločitev, ki zagotavljajo kar najboljše koristi za družbo. Podjetjem ni izziv vprašanje, ali prispevati k trajnostnemu razvoju in ali ga vključiti v proces odločanja, temveč predvsem, kako ga vključiti (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 1). Pričakovanja od podjetij, da prispevajo k družbi, nikoli niso bila večja (Epstein & Yuthas, 2014, str. 2).

2 MERJENJE UČINKOV DRUŽBENO ODGOVORNIH PROJEKTOV

2.1 Opredelitev družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov družbeno odgovornih projektov

Vsako podjetje ima vpliv na družbo, pozitiven ali negativen, načrtovan ali nenačrtovan. Družbeno odgovorni projekti nastajajo zaradi načrtovanega pozitivnega učinka na družbo in okolje. Podjetja investirajo svoj čas, denar in znanje, da lahko pomagajo drugim in okolju (Epstein & Yuthas, 2014, str. 1). Pri tem pa je pomembno, kako si zastavijo cilje. Ti morajo odražati pričakovane učinke v družbi (na primer 5 % manjša lakota in podhranjenost otrok v svetu) in ne neposredne rezultate (na primer 10.000 obrokov za lačne in podhranjene otroke). Razlika med tako zastavljenima ciljema je lahko enormna, saj dejavnosti ne vodijo vedno v pričakovane rezultate. Zastavljeni cilj na podlagi neposrednega rezultata je lažje dosegljiv in nemalokrat lahko tudi zmoten, kar pomeni, da ne vodi vedno v učinek, ki ga želimo ustvariti. Naši instinkti niso vedno pravilni in brez, da razumemo, kakšen učinek točno želimo, le tega kasneje tudi težko povečamo (Epstein & Yuthas, 2014, str. 4). Poglejmo podrobneje pomen družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov.

2.1.1 Družbeni učinki

Na svetu pred petim letom starosti letno umre 8,1 milijona otrok (Epstein & Bing, 2011, str. 117). V Indiji dnevno umre 6.000 otrok, polovica zaradi podhranjenosti in slaba tretjina zaradi okužb, povezanih s slabo sanitarno ureditvijo (Dasra, 2015; Epstein et al., 2013, str. 1). Od ocenjenih 35 milijonov ljudi, ki se borijo z virusom HIV, je več kot 2 milijona starih od 10 do 19 let, 56 % od teh je deklarirani (Unicef, 2016). Polovici otrok v deželah v razvoju, vpisanih v osnovno šolo, uspe zaključiti peto stopnjo, vendar jih le polovica od teh zna tudi brati in pisati (Epstein & Yuthas, 2012, str. 102). Vsakih 10 minut za posledicami nasilja nekje na svetu umre mladostnica. Tretjina žensk je poročena pred svojim 24. letom (Unicef, 2016). Večina od naštetega je posledica vzrokov, ki jih je mogoče preprečiti.

Družbeni učinki vključujejo izzive, povezane z revščino, zdravstvom, izobrazbo in zaposljivostjo, socialno varnostjo in človekovimi pravicami (Epstein & Yuthas, 2014, str. 15). Družbena odgovornost podjetij sama po sebi ni rešitev naštetih težav, lahko pa s svojimi projekti, dejavnostmi in politikami pripomore k številnim javnim političnim ciljem, kot so zmanjševanje revščine, lakote in podhranjenosti, izboljšanje javnega zdravstva, sanitarne ureditve in pitne vode. Posredno vpliva na večje spoštovanje človekovih pravic, enakost med spoloma, izobraževanje in standarde dela, zlasti v državah v razvoju. Državni programi povečanja zaposlovanja spodbujajo zasebna podjetja, da z dejavnimi politikami zaposlovanja delovna mesta zapolnijo z brezposelnimi osebami, investirajo v njihovo usposabljanje ter tako pripomorejo k bolj integriranemu trgu dela in višji ravni socialne vključenosti. Spodbujajo tudi naložbe v razvoj delovnih spretnosti in inovacij (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 5; British Council, 2014).

2.1.2 Okoljski učinki

Kljub temu, da je delovanje podjetij in njihovih učinkov na okolje zakonsko regulirano, so negativni vplivi še vedno prisotni. Država navadno postavi le minimalne standarde (Carter & Lee, 2005, str. 530). Velika odgovornost je na ljudeh, ker lahko omejimo ali celo odpravimo škodljive posledice svojega delovanja (Bertoncelj, Meško, Naraločnik, & Nastav 2011, str. 177). Onesnaževanje okolja je eden izmed največjih svetovnih morilcev. Nepremišljeno odlaganje smeti ustvarja otoke umazanije v oceanih. Vsako leto več kot 6,4 milijona ton plastike pristane v okolju. Več kot en milijon vrst živih bitij je do danes izumrlo na račun globalnega segrevanja, veliko jih je ogroženih. Količina ogljikovega dioksida v zraku vztrajno narašča. Naše potrebe po naravnih virih, kot so voda, surovine, zemlja in energija, so presežene za 50 % zagotovljenih, ob nadaljevanju sedanjih trendov bi jih do sredine stoletja potrebovali do trikrat več, kot jih uporabimo danes (Hartman, 2014, str. 4; Mrevlje, 2016; Simlai, 2015). Vse to priča, da je skrajni čas, da ukrepamo, saj bo naša prihodnost v veliki meri odvisna od tega, kako odgovorno bomo ravnali danes.

Okoljski učinki vključujejo varstvo in zdravje okolja, onesnaževanje, uporabo energije in odpadkov, izčrpavanje naravnih virov, podnebne spremembe, naravne nesreče in drugo (Epstein & Yuthas, 2014, str. 15). Družbena odgovornost podjetij pomeni skrb za zaščito in obnovo naravnega okolja, zniževanje ravni onesnaževanja z odpadki, plini, izdelki in embalažami, ločeno zbiranje odpadkov in recikliranje. Spodbuja k učinkovitejši uporabi energije in obnovljivih virov ter uporabi dolgoročno sprejemljivih materialov. Spodbuja tak razvoj izdelkov, storitev in izvajanje takih dejavnosti, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju planeta (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 5; Rejc Buhovac, 2014, str. 1). Tudi potrošniki se vedno bolj zavedajo pomena trajnosti, imajo večja pričakovanja in od podjetij zahtevajo pozitiven odnos do narave, kar ocenjujejo preko proizvodov in storitev (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 5). Podjetja igrajo pri tem z novimi modeli poslovnih in proizvodnih procesov ključno vlogo, odgovornost za spremembe je tudi na oblikovalcih politike in končno tudi na nas, ljudeh (Hartman, 2014, str. 4).

Nedavne raziskave so razkrile, da se več kot 50 % podjetij v okviru investicij osredotoča na okoljske učinke, med katerimi so najpogostejša področja obnovljivi viri energije, trajnostna pridelava hrane in vlaknin, okolju prijazna tehnologija, sledijo pa jim ohranjanje habitata, ohranjanje kakovosti in količine vode ter skrb za njeno infrastrukturo (Morgan, 2015, str. 42). Več kot polovica jih (56 %) poroča predvsem o družbenih učinkih, 5 % le o okoljskih učinkih in 39 % poroča tako o družbenih kot okoljskih učinkih (Morgan, 2015, str. 37).

2.1.3 Ekonomski učinki

Družbena odgovornost podjetij lahko veliko pripomore tudi k ekonomskim učinkom. Med ekonomske učinke družbene odgovornosti spadajo nova delovna mesta, boljša in širša ponudba proizvodov in storitev, spodbujanje podjetništva, sodelovanje z malimi podjetniki, spodbujanje lokalnih ponudnikov, podpiranje domače obrti in manufaktur, ki so etnografskega pomena, razvoj infrastrukture, povečanje bruto domačega proizvoda, dvig življenjskega standarda prebivalcev in drugo (Ogorelec, Kamšek, & Milfelner, 2013, str. 31).

Ekonomski vidik družbene odgovornosti oziroma prispevek podjetja k ekonomskemu razvoju družbe velja za najzahtevnejši vidik družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja (Hartman, 2014, str. 9). Tvori njegovo nepogrešljivo materialno podlago. Osnovni cilj ekonomskega vidika je doseganje gospodarske rasti za zagotavljanje materialne blaginje in s tem povezano kakovost življenja (Špes, 2008, str. 56).

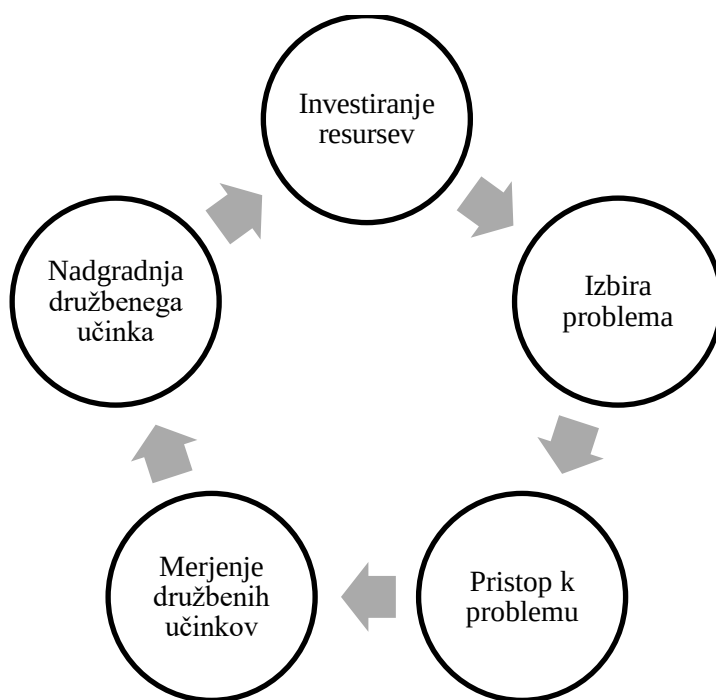
2.2 Cikel ustvarjanja učinkov družbeno odgovornih projektov

Cikel sistematičnega ustvarjanja, t. i. družbenih učinkov projektov (glej Sliko 4), sestavlja pet ključnih vprašanj: katera sredstva investirati, na katero problematiko se osredotočiti, v kakšnih korakih se je lotiti, kako meriti svoj uspeh in kako ustvarjeni učinek v prihodnje še povečevati (Epstein & Yuthas, 2014, str. 5). Poglejmo si vsako fazo podrobneje.

2.2.1 Investiranje sredstev

Z dobro naložbeno strategijo podjetja v vlogi investorjev lažje uresničijo svoje cilje in maksimizirajo družbene koristi svojih naložb. Jasno morajo razumeti, kakšne vrste učinkov želijo ustvariti in katera sredstva so pripravljeni investirati. Z jasnimi razlogi investiranja in zavedanjem njegovega pomena lažje razumejo in prioritizirajo cilje, identificirajo priložnosti in izberejo sredstva (Epstein & Yuthas, 2014, str. 24, 44).

Slika 4: Cikel ustvarjanja družbenih učinkov



Vir: M. J. Epstein, & K. Yuthas, *Measuring and Improving Social Impacts*. 2014, str. 17.

Motiv za investiranje je pogosto povezan z vrednotami in interesi investitorja. Doniranje izraža posameznikova prepričanja. Vsak investitor je zase unikaten, k investiranju jih ženejo različni motivi (Epstein & Yuthas, 2014, str. 24). Največkrat so to etične in moralne vrednote managerjev, filantropija, teorija deležnikov (angl. *stakeholder theory*), ki zagovarja poslovanje podjetja, ki ustvarja vrednost za deležnike, ter strateška naravnost, vključujoč konkurenčno prednost podjetja in povečevanje dobička (Poret, 2014, str. 5). Različni motivi vodijo v različne zelene cilje investiranja. Cilje delimo v štiri skupine, in sicer so to: osebni donosi, procesni donosi, finančni donosi in družbeni učinki (Epstein & Yuthas, 2014, str. 24, 29–38):

- **osebni donosi:** so neposredni in odvisni od posameznikovega razmišljanja. Izhajajo iz poziva, želje po spremembi ali t. i. občutka dolžnosti. Mednje spadajo vzajemnost, zadovoljstvo in ugled. Posamezniki in podjetja, ki so že sprejela družbeno pomoč, se pogosto čutijo dolžna vračila. Včasih jim zadostuje že to, ko vidijo, da se je njihovo delo izplačalo, osebno zadovoljstvo, veselje in druge čustvene koristi. Med osebne donose spadata tudi samospoštovanje in priznanje širše družbe. Širša družba posameznike in podjetja povezuje z družbenimi učinki in jih posledično bolj ceni, investitor pa se počuti pomembnejšega.
- **Procesni donosi:** izhajajo iz sodelovanja pri družbeno odgovornem projektu. Delimo jih na znanje, izkušnje in poznanstva. Tako investitorji kot prostovoljci med projektom pridobijo novo znanje in informacije z različnih področij. Rezultat so nove izkušnje, veščine in poznavanje področja. Investiranje v družbeno odgovorne projekte s

sodelovanjem s partnerji omogoča nova poznanstva, osebne in poslovne odnose ter ustvarja priložnosti mreženja. Širok nabor poznanstev je dobra naložba za prihodnje investicije. Ker so koristi obojestranske, je slednje pogosto tudi glavni cilj investiranja.

- **Finančni donosi in družbeni učinki:** podjetja jih navadno želijo hkrati. Boljši finančni rezultati so lahko posledica nižjih stroškov, višjih prihodkov ali večje vrednosti sredstev, v katere so investirali. Želeni finančni donosi so odvisni od vrste investicije v projekt. Z donacijami investitorji navadno ne pričakujejo finančnih učinkov, z investicijami, usmerjenimi v družbene učinke, pa si večinoma želijo vsaj delno povrniti stroške. Z večjimi finančnimi vložki podjetja želijo manjše tveganje in bolj zagotovljene tako družbene kot finančne rezultate. Ti so večkrat medsebojno izključujoči in investitor se sreča z izbiro. Končna odločitev po navadi temelji na njegovih vrednotah in preferencah.

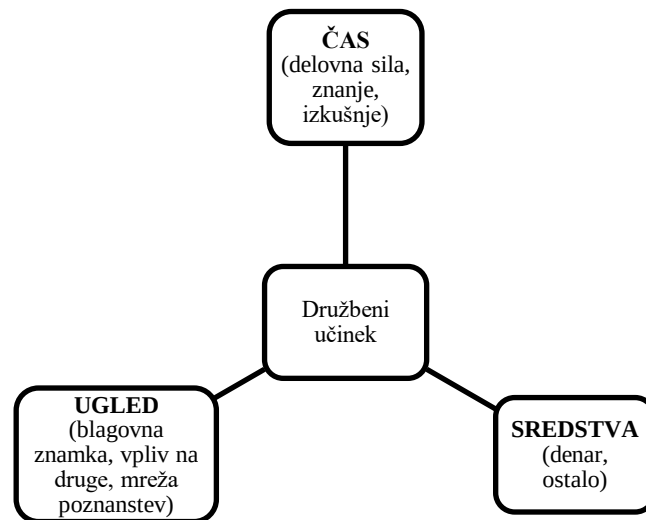
Slovenska podjetja k družbeno odgovornemu ravnanju najbolj ženejo osebni donosi, motivirajo jih etični in človekoljubni razlogi. Sledi izboljšanje odnosov s poslovnimi partnerji in investitorji ter skupnostjo in oblastmi, ki sodijo med procesne donose. Šele nato kot razlog navajajo finančne donose, in sicer izboljšanje poslovanja oziroma zmanjšanje stroškov in povečanje prihodkov (Knez Riedl, 2002, str. 105).

Na prvi pogled se zdi vprašanje, kako lahko podjetja prispevajo k družbenim učinkom, zelo enostavno. Podjetja navadno razmišljajo o vložnem času in denarju, v resnici pa so pomembni tudi drugi resursi (Epstein & Rejc Buhovac, 2015). Resurse, ki ustvarjajo družbene učinke (glej Sliko 5), delimo v tri skupine: ugled, čas in sredstva (Epstein & Rejc Buhovac, 2015; Epstein & Yuthas, 2014, str. 38–44):

- **ugled:** je pogosto premalo cenjen, a izjemno pomemben resurs. Podjetje ga lahko izkoristi preko svoje blagovne znamke, vpliva na druge, promocije in preko mreže svojih poznanstev. Prepoznavna blagovna znamka je lahko znak za sloves dobrega dela. Povezovanje dobro pozicionirane blagovne znamke z družbeno odgovornim projektom vzbudi večjo raven sprejemanja in legitimnosti. V določenih primerih podjetju ni treba biti mednarodno poznano. Potrebna je zgolj njegova pripravljenost podpreti projekt, kar vpliva na ljudi, ki ga spremljajo, poslovne partnerje, skupnost in druge. Veliko vrednost nosi tudi investitorjeva mreža poznanstev. Ti mu lahko pomagajo s pridobitvijo informacij, politične podpore in drugih oblik pomoči.
- **Čas:** predstavlja delovno silo, znanje in izkušnje. Zaposleni in prostovoljci, ki sodelujejo pri družbeno odgovornih projektih, žrtvujejo svoj čas, energijo, razum in čustva. Skupaj z vloženim časom investirajo svoje strokovno znanje in izkušnje ter tako razvijajo nove družbeno odgovorne poslovne modele, proizvode in storitve. Z različnimi pogledi in deljenjem znanja naložbo vložnega časa še dodatno obogatijo.
- **Sredstva:** sestojijo iz denarja in drugih sredstev. Denar je skorajda nujen za vsakega posameznika ali podjetje, v katerem želijo ustvarjati družbene učinke. Investitor ga lahko investira kot enkratno donacijo ali preko posojila. Pri tem sta pomembna vsota in

čas naložbe. Večje naložbe so navadno bolj učinkovite, saj podjetju povzročijo manj stroškov pri zagotavljanju in upravljanju naložb. Velikega pomena sta prva naložba, ki odpre vrata za nadaljnjo pot, in končna naložba, potrebna za zagon projekta. Druga sredstva so oprema, zaloge, vozila, umetnine, storitve in podobno.

Slika 5: Resursi, ki ustvarjajo družbene učinke



Vir: M. J. Epstein, & K. Yuthas, *Measuring and Improving Social Impacts*. 2014, str. 41.

Slovenska mala in srednje velika podjetja ne sodelujejo v družbeno odgovornih dejavnostih predvsem zaradi pomanjkanja denarja. Časovno stisko je kot oviro opredelilo relativno malo anketiranih podjetij. Kot način vključevanja v družbeno odgovorne dejavnosti so v večini navedli sponzoriranje ter denarne in nedenarne donacije (Knez Riedl, 2002, str. 107). Po raziskanem lahko sklepamo, da je večina podjetij še vedno mnenja, da sta vse ali pa vsaj večina, kar lahko investirajo, čas in denar.

2.2.2 Izbira problematike

Naložbe so zaželene in potrebne v vseh družbenih sektorjih: izobraževanju, naravnem okolju, športu, kulturi in drugo. Zakon, ki so ga sprejeli v Indiji, točno določa, katera področja spadajo med zakonsko priznana in zaželene družbeno odgovorne investicije (Epstein et al., 2013, str. 3). Problematično je, ker veliko podjetij investira brez pomisleka, ali in kako bo njihova investicija prispevala k družbi. Izbor problematike mora biti usklajen s temeljnimi vrednotami podjetja, njegovo strategijo, osrednjimi sposobnostmi in drugimi resursi. Podjetje se mora osredotočiti na tisto področje, kjer bodo ti najboljše izkoriščeni in kjer bo družbeni učinek največji. Le temeljit razmislek o izboru problema, načinu reševanja in ciljnem trgu prinaša želene družbene, okoljske in ekonomske učinke naložb (Epstein & Yuthas, 2014, str. 48–51).

Pridobitna podjetja raje izbirajo problematike, ki jim hkrati z družbenimi učinki prinašajo tudi finančne donose. Fundacije in nepridobitne ustanove imajo pogosto že v poslanstvu opredeljene splošne naložbene cilje, posamezniki pa se zanašajo na svoje vrednote, kulturo, prepričanja, interese in izkušnje. Managerji si investicijske cilje velikokrat izbirajo in zastavljajo na globalni ravni, pa čeprav imajo na lokalni ravni boljši potencial, saj bolje poznajo značilnosti zunanjega okolja, v katerem delujejo, njegovo zakonodajo, trg, deležnike in topografske značilnosti. Pa tudi težave so jim bolj poznane. Investitorjem nihče ne more svetovati, katera problematika je najpomembnejša, lahko pa upoštevajo predloge o najbolj perečih težavah in težavah z najzanesljivejšimi rešitvami (Epstein & Yuthas, 2014, str. 49–53).

Pomembno je, da investitor upošteva socialne in demografske značilnosti upravičencev družbenih učinkov, da dobro spozna svoj ciljni trg. Opredeliti je treba njihovo geografsko lokacijo, njihov ekonomski položaj, življenjsko fazo problematike in drugo. Investitor se lahko osredotoči na manjšo skupnost, regijo ali širše območje, na revne ali srednji sloj, na posameznike, družine ali večje skupnosti. Cilja lahko na mlajše ali starejše, moške ali ženske, različne verske ali rasne skupine, poklice in interese (Epstein & Yuthas, 2014, str. 57–58). Namesto da skušajo zajeti vse, naj prepoznajo in se usmerijo zgolj na tiste, ki jim bo ustvarjeni učinek največ koristil.

Ko je problematika, na katero se podjetje želi osredotočiti, izbrana, sledi izbor načina njegovega reševanja. Lažje cilje doseže z neposredno prodajo dobrin in storitev, težji pa zahtevajo dodatne metode. Med šest metod za ustvarjanje družbenih sprememb spadajo inoviranje (razvijanje novih izdelkov, storitev in poslovnih modelov), neposredna dostava storitev (neposredno približanje kupcu sicer nedostopnih dobrin in storitev), povečevanje zmogljivosti (pomoč podjetjem izboljšati sposobnosti ustvarjanja učinka, z nudenjem znanja, veščin in svetovanjem), raziskovanje (raziskovanje novih proizvodov, tehnologij, vključno s testiranjem), zagovorništvo (zavzemanje za zakone, ki ščitijo in podpirajo ljudi in okolje) in gradnja infrastrukture (zagotavljanje omrežne in tehnične podpore). Prvi sklop treh metod je pogostejši za prizadevanja posameznih podjetij, medtem ko so druge tri primernejše za skupne projekte večjega števila podjetij (Epstein & Yuthas, 2014, str. 53–57). V nekaterih podjetjih vodstvo raje izbere preverjene metode, medtem ko v drugih prednost namenjajo novim, inovativnim pristopom. Izbor je odvisen predvsem od kulture podjetij in vloge družbene odgovornosti v njej (Epstein et al., 2013, str. 18).

Managerji morajo sprejeti tudi odločitve: kam investirati oziroma s kom sodelovati, kako naložbo strukturirati in kakšno vlogo v projektu zavzeti. Usklajeno poslanstvo podjetja in partnerja je izhodišče za doseganje zelenih družbenih učinkov. Njuni cilji in vrednote morajo biti kar se da podobni. Ob izboru partnerja in upravičencev donacije je treba upoštevati vse njegove možnosti in sposobnosti ustvarjanja učinkov. Vodstvo mora sprejeti tudi odločitev, kako naložbo strukturirati. To je lahko nagrada, podpora, donacija, posojilo in drugo. Uskladiti je treba tudi vlogo, ki jo bodo zaposleni v podjetju prevzeli v projektu.

Ta je odvisna od zelenega nadzora nad investiranimi resursi. Če partnerju dovolj zaupajo, po navadi le donirajo in mu alokacijo darovanih sredstev v celoti prepustijo. Lahko se odločijo za določeno stopnjo nadzora in prevzamejo vlogo pomočnika, promotorja ali svetovalca. Lahko pa so v proces neposredno in dejavno vključeni ter pridobijo vlogo sodelavca ali celo izvajalca. Treba je uskladiti tudi raven tveganja, ki so ga pripravljeni s partnerjem sprejeti, filozofijo merjenja in poročanja družbenih učinkov (Epstein & Yuthas, 2014, str. 64–81).

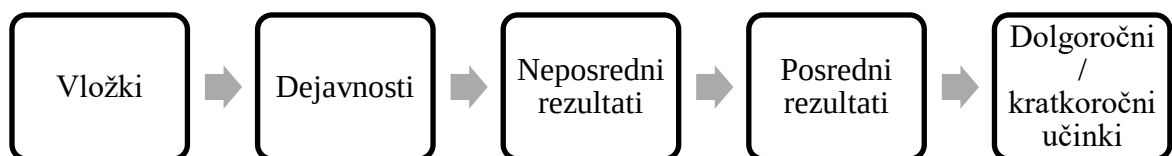
2.2.3 Pristop k problematiki

Preden se zaposleni v podjetju lotijo družbeno odgovornega projekta, morajo preučiti interese ključnih deležnikov. Deležniki so posamezniki ali skupine ljudi, ki vplivajo na poslovanje in dejavnosti v podjetju ali pa so sami pod vplivom njegovih rezultatov (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 26). To so delničarji, kupci, zaposleni, dobavitelji, vlada in druge oblike oblasti, lokalne skupnosti, konkurenti, mediji in drugi. Ključni deležniki so tisti, ki se jih učinki posameznega projekta najbolj dotaknejo in lahko s svojimi informacijami, močjo in legitimnostjo vplivajo na odločitve in uspeh projekta. Deležniki so v vsakem družbeno odgovornem projektu različni. Izziv za managerje je prepoznati njihove interese, upoštevati njihove cilje in skrbi ter jih uskladiti z njihovim ravnanjem. Še zlasti morajo biti pozorni na neprosto voljne deležnike, tiste, na katere vplivajo nehote in po možnosti negativno. Koristi podjetja, partnerja in deležnikov so različne, a skupni cilj, družbeni učinek, je vsem enak (Epstein & Yuthas, 2014, str. 110–113; Post, Preston, & Sachs, 2002, str 9, 22). Z deležniki se skozi družbeno odgovoren projekt razvijajo posamezne faze odnosov. Sprva, ko se ti šele zavedajo obstoja projekta, jih je treba informirati in komunicirati o njegovem poslanstvu. Če je komuniciranje uspešno, deležniki preidejo v fazo razumevanja in poznavanja, kjer jih je treba informirati o procesih, sistemih, izdelkih in storitvah, da se lažje odločijo za njihovo uporabo ali nakup. Sledi faza pripadnosti, kjer projekt pridobiva njihovo zaupanje. Zadnja faza predstavlja skupno sodelovanje v projektu (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 26). Nujni sta ujemanje interesov in vrednot med podjetjem, partnerjem in drugimi deležniki ter spremljanje povratnih informacij med projektom.

Pot do zastavljenega cilja ni vedno jasna in lahka. Teoretiki definirajo več modelov, ki pomagajo ustvarjati zelene spremembe. Med njimi so teorija sprememb (angl. *change theory*), logični model (angl. *program logic model*) in tako imenovani logični okvir (angl. *logic framework*). Teorija sprememb definira problematiko, ciljni trg, predpostavke rešitev in pričakovane rezultate. Pot do spremembe opisuje preko treh korakov: opredelitve učinka kot cilja (kakšno spremembo želimo), razvoj teorije (kaj bomo naredili, da te cilje dosežemo in s katerimi dejavnostmi) in potrditev (so dejavnosti prinesle zelene cilje). Proces je dolgotrajen, časovno zahteven za vse sodelujoče člane podjetja. Njegova izvedba spodbuja k razmišljanju, zakaj pričakujemo, da bodo naše dejavnosti vodile k zelenim ciljem. Logični model (glej Sliko 6) izpopolnjuje teorijo sprememb in se osredotoča na

vprašanje, kako jih bomo dosegli. Sestavlja ga pet komponent: vložki (angl. *inputs*), dejavnosti, izložki (angl. *outputs*), rezultati (angl. *outcomes*) in učinki. Vložki vključujejo vire, ki so potrebni, da se dejavnost opravi (človeški, finančni, materialni in drugi), ter ovire, ki predstavljajo notranje in zunanje omejitve, s katerimi se sooča podjetje (lokalni zakoni, pomanjkanje kapitala in podobno). Med dejavnosti štejemo izvedbo programa, projekta, procesa ali akcije. Dejavnosti porabljajo resurse, da ustvarijo rezultat. Izložki predstavljajo neposredni rezultat dejavnosti, proizvod ali storitev. Sledi posredni rezultat, vpliv na ciljno populacijo, njihovo vedenje, odnos in veščine, ki so potrebne za doseg učinka. Družbeni učinek je končni cilj – cilj, zaradi katerega podjetje sploh izvaja družbeno odgovorne dejavnosti. Zadnji, tako imenovani logični okvir, je v osnovi enak logičnemu modelu, le da vključuje podrobnejše informacije povezav med členi in služi kot podlaga za določitev delovnih nalog. Pogosto je uporabljen tudi za merjenje uspešnosti. Uporablja obratni vrstni red in se tako začne z jasno in točno opredelitvijo cilja oziroma učinka (Epstein & Yuthas, 2014, str. 104–109; Epstein et al., 2013, str. 19).

Slika 6: Logični model ustvarjanja družbenih učinkov



Vir: M. J. Epstein, & K. Yuthas, *Measuring and Improving Social Impacts*, 2014, str. 107.

Za ustvarjanje zelenih družbenih učinkov je v prvi vrsti potrebno jasno in močno poslanstvo družbeno odgovornega projekta, z dobro zastavljenimi družbenimi cilji. Poslanstvo mora izražati namen: komu želimo služiti, kaj so koristi družbeno odgovornega projekta oziroma, zakaj je pomembno, da ga izvedemo. Opredeljeno poslanstvo pomaga pravilno se odzvati na spremembe v okolju, tehnologiji, konkurenci in potrošnikovih željah. Usklajuje odločitve zaposlenih, investitorjev in drugih deležnikov. Poslanstvo razkriva, kaj je podjetju res pomembno, in cilji nato definirajo rezultate, ki jih mora doseči, da je namen izpolnjen. Uporaba poslanstva kot vodilo podjetja pomaga pri doseganju podjetniških ciljev na številnih področjih, vključno s podporo družbenim projektom. Z dobro definiranim poslanstvom podjetje lažje in pravilneje oblikuje strategijo projekta. Strategija mora vključevati dejavnosti in elemente družbene odgovornosti. Da vloženi resursi vodijo v pozitivne družbene učinke in da je strategija uspešno izpeljana, je potrebno močno in inovativno vodenje projekta. Vodstvo mora verjeti v uspeh projekta, komunicirati svoja stališča z besedami in dejanji, pokazati pripadnost družbeno odgovornemu ravnanju in dajati zgled pri odločitvah (Epstein & Rejc Buhovac, 2015; Epstein & Yuthas, 2014, str. 87, 100–103).

Obstaja več načinov ustvarjanja družbenih učinkov in v različnih podjetjih jih ustvarjajo na različne načine. V nepridobitnih podjetjih in socialnih podjetjih se navadno osredotočijo na

učinke, ki jih ustvarjajo preko proizvodov in storitev, medtem ko se v pridobitnih osredotočijo na tiste, ki jih ustvarjajo preko svoje dejavnosti in poslovanja. V nepridobitnih podjetjih spodbujajo družbeno odgovorno uporabo proizvodov in storitev, v pridobitnih pa način, kako je izdelek proizveden in storitev opravljena (Epstein & Yuthas, 2014, str. 84, 86). Najpogostejše so družbeni učinki podjetij ustvarjeni preko ponujenih proizvodov in storitev, načina poslovanja in investicij (Epstein & Yuthas, 2014, str. 153).

Managerji v podjetjih stremijo k proizvodom in storitvam, ki ustvarjajo pozitivne učinke, kar pa ne pomeni, da se negativnim v celoti izognejo. Vsa podjetja imajo tudi sekundarne učinke, ki so lahko negativni. Ti nastajajo preko sredstev, ki jih porabljajo, ljudi, ki jih zaposlujejo, postopkov, ki jih izvajajo, in proizvodov, ki jih ustvarjajo. Pomembno je spremljati celoten življenjski cikel izdelka, od materiala, proizvodnje, logistike in uporabe vse do uničenja, kajti tudi napačna raba in nenadzorovano uničenje imata na družbo in okolje lahko negativen učinek (Epstein & Yuthas, 2014, str. 84, 88–91). Z vsako sprejeto odločitvijo v podjetju se ustvarjajo pozitivni ali negativni učinki v družbi in okolju. Viri operativnega učinka prihajajo iz zasnove izdelka, ravnanja z ljudmi pri delu, oskrbovalne verige, infrastrukture in proizvodnje. Podjetja stremijo k varnim proizvodom in ustvarjajo družbene in okoljske učinke preko izbora in količine materiala, možnosti recikliranja in ponovne uporabe. Na pozitivne družbene in ekonomske učinke vplivata tudi poštena delovna praksa in zaposlovanje težje zaposljivih kadrov. Ekonomske učinke izboljšuje izbor lokalnih dobaviteljev, lokalnih virov in sredstev. Lokacija proizvodnje, njena postavitve in zmanjšana poraba energije v veliki meri zmanjšujejo okoljsko škodo in izboljšujejo kakovost življenja širše skupnosti. Velik vpliv na okolje ima tudi način, kako je proizvod ustvarjen in storitev opravljena. Torej kakšna je ob ustvarjanju slednjih poraba energije, vode in drugih virov ter kolikšna je količina odpadkov in emisij med proizvodnjo. Inovativni, trajnostni proizvodi in procesi so ključni za zmanjšanje tveganj negativnih sekundarnih učinkov, ustvarjanje dodane vrednosti in pozitivnih družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov. Priložnosti ustvarjanja učinkov so tako v tehnoloških inovacijah proizvodov in storitev kot tudi v poslovnih modelih in procesih projekta (Epstein & Rejc Buhovac, 2015; Epstein & Yuthas, 2014, str. 92–97). Tudi zunanje investicije so pomemben vir ustvarjanja družbenih učinkov, predvsem družbeno odgovorne investicije, ki spodbujajo pozitivne učinke ali pa si prizadevajo zmanjševati negativne učinke (Epstein & Yuthas, 2014, str. 97–99).

2.2.4 Merjenje družbenih učinkov

Merjenje družbenih učinkov je način, preko katerega vodstvo podjetja izve, ali in kako njihove družbeno odgovorne dejavnosti ustvarjajo družbene učinke in kakšen je njihov prispevek k družbi, okolju in ekonomiji. Merjenje predstavlja vedno pomembnejši dejavnik za vlagatelje. Uprava, donatorji, investitorji in drugi vse bolj želijo oprijemljive dokaze, da investicije resnično ustvarjajo obljubljene učinke. Da jim v podjetju ugodijo, morajo ugotoviti, ali in kje ustvarjajo učinke, za kar potrebujejo merjenje. Meriti morajo svoje

dejavnosti, rezultate in končne učinke (Epstein & Yuthas, 2014, str. 116–117). Pritiski na vodstvo podjetij k poročanju o merjenju družbenih učinkov in njihovem prispevku ne prihajajo le od zunaj, ampak tudi od znotraj, preko želja zaposlenih (Drevenšek, 2005, str. 6). Zaposleni se vedno bolj zavedajo, da se z merjenjem učinkov lahko doseže veliko več. Ne glede na to, ali je to njihova zahteva ali želja, z merjenjem dokažejo, da njihov proizvod ali storitev ustvarja pozitiven družbeni učinek (Epstein & Yuthas, 2014, str. 116). Nedavna raziskava je pokazala, da se več kot 80 % investorjev strinja, da merjenje družbenih učinkov predstavlja pomemben dejavnik za privabljanje in zagotavljanje finančnih in drugih resursov (Morgan, 2013, str. 20). V drugi študiji pa se je več kot 70 % donatorjev strinjalo, da podjetjem primanjkuje podatkov, s katerimi bi lahko preverili uspešnost družbeno odgovornih dejavnosti (Preston, 2010). Na voljo je vedno več kakovostnih metod in kazalcev merjenja, kar povečuje uspešnost družbeno odgovornih projektov in njihove družbene učinke (Epstein & Yuthas, 2014, str. 138–139).

Namen merjenja družbenih učinkov projekta je izvedeti, ali je družbeno odgovorni projekt uresničil pričakovanja vodstva podjetja. Merjenje predstavlja stalen proces, je sestavni del dejavnosti, pa tudi pomembno orodje za strateško odločanje. S pomočjo merjenja vodstvo podjetja nadzira projekt med izvedbo, ga vrednoti in ocenjuje ter poda končno oceno. Pomembno je upoštevati, da je pri merjenju učinkov treba meriti ne le želene, temveč tudi neželene učinke. Na podlagi meritev se nato vodstvo podjetja lažje odloči, kateri družbeno odgovorni projekt ali del njegovih dejavnosti se najbolj splača izvesti (Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2013, str. 1, 4).

V podjetjih pogosto ne merijo družbenih učinkov, ker to povzroča veliko stroškov, je težko izvedljivo in lahko tudi zavajajoče ter nefunkcionalno. V veliko podjetjih preprosto ne vedo, kaj naj merijo in kako naj merijo, saj nimajo dovolj veščin in strokovnega znanja. Za pravilno izmerjen prispevek projekta k spremembam v družbi in okolju podjetje potrebuje zaposlene z znanjem in izkušnjami za implementacijo načrta merjenja in interpretacijo rezultatov. Zaposleni morajo dobro razumeti, kaj merijo, kaj bodo z zbranimi podatki naredili in na podlagi njih spremenili. Če ne načrtujejo sprememb, merjenje ni smiselno, saj bodo njihov čas, denar in drugi resursi zaman. Brez ustreznih meritev podjetja pogosto zapravljajo resurse na nesmotrnih projektih. Med tri pravila o merjenju spadajo: merjenje sprememb mora biti izvedljivo (omogoča jasno povezavo med dejavnostmi in rezultati), obvladljivo (izbrane so le ključne spremenljivke ustvarjanja sprememb) in primerljivo (možno primerjanje rezultatov skozi obdobja). Merjenje družbenih učinkov nikoli ni popolno, je pa dovolj dobro, da vodstvu podjetja pomaga razumeti, ali njihove dejavnosti resnično ustvarjajo spremembe v družbi (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 169; Epstein & Yuthas, 2014, str. 117–120, 124).

V podjetjih, v katerih merijo svoj prispevek k spremembam v družbi, bolje in lažje upravljajo resurse in oblikujejo dejavnosti, ki vodijo do zelenih učinkov. Z merjenjem družbenih učinkov se vodstvo podjetja uči, testira svoje domneve in predpostavke,

raziskuje vzročno posledične povezave med dejavnostmi in rezultati ter išče spremenljivke, ki vplivajo na uspešnost izvedbe projekta. S pomočjo merjenja tako prepozna in izlušči učinkovite pogoje in dejavnosti, ki vodijo v uspeh, ter lažje usmerja vedenje zaposlenih in komunicira vrednote vzdolž podjetja. S poročanjem o izmerjenih pozitivnih družbenih učinkih podjetje pridobi zaupanje starih in novih investorjev ter partnerjev (Epstein & Yuthas, 2014, str. 116, 123–124).

Poročanje o izmerjenih končnih družbenih učinkih projektov je zadnja leta pridobilo na pomenu. Vodstvo podjetja želi dokazila o pozitivnih spremembah projekta na deležnike, okolje in gospodarstvo. Med tri ključne načine iskanja in dokazovanja pozitivnih učinkov spadajo preiskava, analitične metode in eksperiment. Preiskava je poglobljena študija deležnikov in okolja. Vključuje intervju in opazovanje. Pomaga bolje razumeti vzročno posledične povezave družbeno odgovornih dejavnosti. Analitične metode se uporabljajo za raziskave ponavljajočih se vzorcev v izmerjenih podatkih, razumevanje pojavov, za primerjave pričakovanih in doseženih rezultatov ter predvidenega dogajanja v prihodnosti. Mednje spadajo statistične metode in ponazoritve. Eksperiment je primeren, ko vodstvo želi informacije o določenem stanju pred in po izvedenem projektu. Ob tem mora nadzirati kar se da veliko spremenljivk, ki bi lahko kakor koli vplivale na končni uspeh projekta. Ob ponavljajočem se izvajanju enakih ali podobnih družbeno odgovornih projektov imajo tako v podjetju že vpeljan sistem merjenja in pričakujejo podobne rezultate (Epstein & Yuthas, 2014, str. 128–133).

Ko so cilji projekta, dejavnosti in rezultati definirani in so v podjetju pripravljeni meriti ter povečevati družbene učinke in so preučili osnovne metode merjenja, je čas, da ustvarijo svoj sistem merjenja (Epstein & Yuthas, 2014, str. 151). Tabela 1 prikazuje potek razvoja lastnega sistema merjenja družbeno odgovornega projekta.

Vodstvo podjetja najprej pripravi dobre temelje za merjenje: poslanstvo, ki definira družbene cilje podjetja, in pozitivne družbene spremembe, ki jih želi ustvariti. Za tem definira t. i. logični model, oziroma izbrane dejavnosti poveže z zelenimi rezultati. Dejavnosti skupaj z družbenimi učinki predstavljajo fokus merjenja. Pomembno je, da opredeli vse družbene učinke, tudi tiste, ki niso primarni cilj projekta, ampak vseeno vplivajo na deležnike in okolje. Dobro mora spoznati svoj ciljni trg in njegove interese (Epstein & Yuthas, 2014, str. 152–155). Za tem sledi razmislek o uporabi izmerjenih rezultatov. Vodstvu sistem merjenja družbenih učinkov služi za boljše vodenje projekta, njegovo razumevanje in lažji nadzor. Z izmerjenimi rezultati dokažejo ustvarjene učinke in nadzorujejo ter izboljšujejo ustvarjeno delo. Managerji določijo tudi razlog merjenja učinkov, ki je lahko ukrep za učenje (za boljše razumevanje delovanja), ukrep za nadaljnje dejavnosti (usmerjanje vedenja in komuniciranje vrednot) ali ukrep za odgovornost do družbe (poročanje odgovornosti in graditev odnosov) (Epstein & Yuthas, 2014, str. 155–158). Naslednji korak sta opredelitev ključnih učinkov in izbor metod merjenja. Izmed vseh učinkov izberejo tiste, ki so najpomembnejši in zanje izberejo metode merjenja. Vse

druge, primarne in sekundarne nadzorujejo. Za boljše razumevanje kombinirajo različne načine in metode merjenja. Veliko zaposlenih med projektom meri neposredni rezultat, kar je lažje in hitreje, saj je učinek projekta lahko viden šele po daljšem časovnem obdobju (Epstein & Yuthas, 2014, str. 159–165).

Tabela 1: Razvoj sistema za merjenje uspešnosti družbeno odgovornega projekta

Korak 1: Priprava temeljev za merjenje - Povezava dejavnosti z želenimi rezultati, priprava logičnega modela - Popis vseh potencialnih učinkov (primarnih in sekundarnih)
Korak 2: Razmislek o uporabi rezultatov - Definiranje uporabe sistema merjenja (nadzor ali razumevanje projekta) - Določitev namena, ki ga ima merjenje (učenje, ukrepanje ali odgovornost)
Korak 3: Opredelitev ključnih učinkov in kazalcev - Opredelitev ključnih učinkov - Izbor primarnih in sekundarnih učinkov, ki jih je treba nadzorovati
Korak 4: Razvoj sistema merjenja - Povezava sistema merjenja s strategijo podjetja - Zbiranje podatkov v skladu z načrtom - Analiziranje zbranih podatkov - Komuniciranje učinkov deležnikom - Sprejem ukrepov za izboljšanje učinkov

Vir: M. J. Epstein, & K. Yuthas, *Measuring and Improving Social Impacts*, 2014, str. 152.

Predhodni koraki definirajo, kaj bodo v podjetju merili in kako bodo izmerjene rezultate uporabili. Zadnji korak predstavlja, kako se bo sistem merjenja družbenih učinkov izvajal v praksi. Ta mora biti usklajen s strategijo podjetja in komplementaren s sistemi merjenja finančnih in operativnih učinkov. Vrednote projekta in pomen družbenih učinkov morajo biti v podjetju in s partnerji usklajeni. Vodstvo podjetja mora poskrbeti, da so zbrani podatki popolni in zanesljivi. Sledita analiziranje podatkov in komuniciranje rezultatov in učinkov deležnikom in partnerjem. Sistem merjenja družbenih učinkov mora biti zasnovan tako, da vodstvo spodbudi k izboljševanju in odpravi morebitnih odstopanj od pričakovanih učinkov (Epstein & Yuthas, 2014, str. 167–172).

2.2.5 Povečevanje ustvarjenega družbenega učinka

Cilj merjenja družbenih učinkov sta njihovo povečevanje in iskanje idej za izboljšave sistema merjenja družbenih učinkov. Družbene in okoljske težave so in bodo vedno večje od naših sposobnosti spopadanja z njimi in podjetja čutijo potrebo po vedno večjih izzivih z družbenimi spremembami (Epstein & Yuthas, 2014, str. 180, 193).

Podjetja lahko družbene učinke povečujejo na tri načine: z inovacijami, s povečevanjem obsega projekta (angl. *scaling*) in z izmenjavo sredstev ter sodelovanja (angl. *leverage*)

(Epstein & Yuthas, 2014, str. 194). Med inovacije štejemo inovacije v poslovnem modelu in inovacije v tehnologiji. Inovacije v poslovnem modelu vključujejo spremembe v poslovanju podjetij, kot so širjenje tržnega deleža, izboljšave ponujene vrednosti za kupca ali izboljšave kakovosti in učinkovitosti v oskrbovalni verigi. Inovacije v tehnologiji zadevajo izdelke in storitve, ki jih podjetje ustvarja, način njihove proizvodnje, procese in razvoj tehnologije. Za uspešno povečevanje ustvarjenih družbenih učinkov z inovacijami so pomembni stalno spremljanje okolja, iskanje priložnosti ter razvijanje in testiranje novih idej (Epstein & Yuthas, 2014, str. 194–196).

Druga možnost povečevanja ustvarjenih družbenih učinkov je preko povečanja obsega učinkovitih dejavnosti, rasti podjetja in njegovih programov. Večji projekti dosegajo ekonomije obsega, lažje pridobijo resurse in imajo boljši dostop do investorjev in usposobljenih zaposlenih. Lažje se spoprijemajo z večjimi družbenimi težavami. Povečanje obsega podjetja dosežejo preko organske rasti, z združitvijo ali prevzemom drugega projekta ali sodelovanja s partnerji. Hkrati se poveča tudi njihov ciljni trg (Epstein et al., 2013, str. 19; Epstein & Yuthas, 2014, str. 197–199).

Tretja možnost sta izmenjava sredstev, načina izvajanja projekta in sodelovanje z drugimi, ki si prizadevajo doseči enak ali podoben družbeni učinek. Podjetja z medsebojnim deljenjem informacij o rezultatih in učinkih projekta, podatkih o dejavnostih, kupcih in uspešnosti, svoji strategiji in politiki dobre prakse, odkritih napredkih v inovacijah in ustvarjeni mreži poznanstev ustvarijo veliko večje družbene učinke, kot bi jih vsak posamezno. Informacije izmenjajo z dajanjem nasvetov, s predstavitvami na raznih srečanjih in v napisanih publikacijah. Izboljševanje že ustvarjenih družbenih učinkov je po navadi veliko lažje in učinkoviteje od ustvarjanja novih (Epstein et al., 2013, str. 19; Epstein & Yuthas, 2014, str. 201–206).

2.3 Obstoječe metodologije za merjenje učinkov družbeno odgovornih projektov

Kot glavni dejavnik pri merjenju uspešnosti podjetja je dolga leta veljal dobiček, ne glede na to, ali je bil glavni motiv gospodarski ali družbeni napredek. Managerji v podjetjih so kasneje spoznali, da je z naraščanjem pomena trajnosti k zadevi treba pristopiti celovitejše, s pristopom, ki vključuje tudi posledice za družbo in okolje (Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2013, str. 3).

Področje merjenja učinkov družbeno odgovornih projektov je čedalje bolj priljubljeno, a hkrati tudi zelo zahtevno, saj povezav med dejavnostjo in rezultatom ni vedno lahko prikazati. Težko jih je meriti že same po sebi, pogosto so kvalitativne narave in prepoznavni šele dolgoročno, zato zahtevajo opazovanje in analiziranje v daljšem časovnem obdobju. Če v podjetju vsako dejavnost opisujejo s številkami, obstaja precejšnja nevarnost, da s pridobljenimi informacijami ne merijo tistega, kar naj bi se

merilo, ali pa se to ne meri na pravilen način. Omogočeno mora biti ravnotežje med kvalitativnimi in kvantitativnimi podatki. Rezultat merjenja je kombinacija števil in besedila (Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2013, str. 1–4).

Več kot polovica vprašanih v nedavni raziskavi, kjer je sodelovalo 146 podjetij, ki vlagajo v družbene odgovorne dejavnosti, meri družbene učinke preko splošno sprejetih meril, kar 58 % jih uporablja svoja merila, nekateri od njih oboje. 41 % vprašanih meri družbene učinke le na podlagi kvalitativnih podatkov. 1 % jih je odgovoril, da družbenih učinkov ne merijo. Med razlogi in motivi za merjenje učinkov sta bila najpogostejša poslanstvo podjetja in dodana vrednost (izboljšana finančna uspešnost in prihodnje naložbene odločitve), sledijo zaveza k njihovem poročanju in zunanji pritiski (Morgan, 2015, str. 38–40).

Tabela 2: Štiri osnovne kategorije merjenja družbenih učinkov

Način merjenja	Tehnika
Strokovna presoja	Diskusija, opazovanje, strokovna analiza
Kvalitativne raziskave	(Strukturiran) intervju, obisk na terenu, fokusne skupine
Kvantitativne raziskave	Anketa, neposredna meritev, analiza stroškov
Finančni kazalci	Analiza stroškov in koristi, donosnost naložbe

Vir: M. J. Epstein, & K. Yuthas, Measuring and Improving Social Impacts, 2014, str. 139.

Pristopi k merjenju družbenih učinkov so v grobem razdeljeni na štiri osnovne kategorije (glej Tabelo 2). Mednje sodijo strokovna presoja, kvalitativne raziskave, kvantitativne raziskave in finančni kazalci. Vsaka od teh ima svoje tehnike in je primerna za različne vrste projektov. Vsaka ima svoje prednosti in slabosti, izbira je odvisna predvsem od izbranih ciljev projekta. Veliko podjetij uporablja kombinacijo pristopov zaradi boljšega in večstranskega razumevanja uspešnosti, pa tudi zaradi negotovosti, kateri pristop izbrati (Epstein & Yuthas, 2014, str. 138–139).

2.3.1 Strokovna presoja

Med prvi pristop k merjenju družbenih učinkov projekta spada strokovna presoja. Njene tehnike vključujejo diskusije, opazovanja in strokovne analize s strani deležnikov in izkušenih strokovnjakov (Epstein & Yuthas, 2014, str. 139).

Pri diskusiji gre za neke vrste pogovor, izmenjavo mnenj in argumentiranje stališč, iskanje težav in odkrivanje rešitev med udeležencem in raziskovalcem. Veliko podjetij, v katerih si prizadevajo doseči družbene učinke, ima javno dostopna poročila o uspehu projekta, zapisana na podlagi mnenj deležnikov, ki so sodelovali pri projektu ali pa je ta nanje zgolj posredno vplival. To so stranke, kupci in drugi. Vsak od sodelujočih zaupa svoje mnenje, stališča, pričakovanja, preference in izkušnje (Epstein & Yuthas, 2014, str. 139).

Najpogostejše so opazovalne študije. Izvajajo se lahko kot samostojne raziskave ali pa kot metoda predhodnega zbiranja podatkov. Opazovanje je primerno predvsem takrat, kadar želimo dobiti celovito in poglobljeno sliko o izvajajočem se projektu. Predmet opazovanja so dejanja posameznikov ali skupin, verbalno in ekspresivno vedenje, formalni in neformalni stiki, časovni vzorci in fizični objekti. Opazovanje lahko izvedejo profesionalni in neodvisni ocenjevalci. Njihova vloga je lahko prikrita ali neprikrita. Sodelujejo lahko pri projektu, se pogovarjajo in poizvedujejo pri različnih deležnikih, opazujejo programe in dejavnosti ter jih neodvisno ovrednotijo. Neodvisno opazovanje terenskega dela zagotavlja večje zaupanje, da so investirani resursi uspešno in učinkovito porabljeni. Poglavitni značilnosti opazovalnih študij sta nestandardiziranost in nevmešavanje v naravni potek dogodkov. Samo izvajanje opazovanja ni podvrženo strogim merilom, poteka lahko zelo fleksibilno glede na individualne projekte. Opazovanje je lahko strukturirano, kjer opazovalec svoja opažanja beleži v vnaprej pripravljen obrazec ali nestrukturirano, kjer je zapisovanje opažanj prosto. Prvo ima pomanjkljivost prevelike togosti in drugo stopnjo subjektivnosti, kaj je smiselno zabeležiti in česa ne. Opazovanje je navadno cenejše od drugih pristopov, vendar pa zahteva več časa (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 69–73; Epstein & Yuthas, 2014, str. 139–140).

Omenjene ocene družbenega učinka med seboj niso enakovredne in primerljive. Tiste, osnovane na diskusijah in preko izkušenj z deležniki, sicer potrjujejo uspeh, vendar so druge, grajene na logičnih sodbah in triangulaciji različnih perspektiv, bolj reprezentativne. Ocena družbenega učinka s strani izkušenega in neodvisnega opazovalca ima večjo vrednost (Epstein & Yuthas, 2014, str. 140).

Strokovna presoja je za nekatere družbene projekte zelo dobra in zanesljiva, medtem ko za druge ni primerna. Nekateri družbeni učinki (npr. v projektih, ki si prizadevajo za mir) so težje merljivi, zato sta strokovna presoja in dejavna vključenost v projekt skorajda nujni za ocenjevanje posledic tovrstnih družbeno odgovornih dejavnosti. Nekateri projekti pa potrebujejo bolj poglobljeno razumevanje in sistematičen pristop. V takšnih primerih je strokovna presoja le osnovna kategorija merjenja učinkov in se lahko dopolni s kvalitativnimi in kvantitativnimi raziskavami (Epstein & Yuthas, 2014, str. 141).

2.3.2 Kvalitativne raziskave

Kvalitativne raziskave vključujejo sistematično in poglobljeno raziskovanje družbenih učinkov. Mednje sodijo obisk na terenu, (strukturirani) intervju, študije primerov in fokusne skupine. V primerjavi s strokovno presojo kvalitativne raziskave temeljijo na objektivno potrjenih in sistematičnih dokumentih in analizah (Epstein & Yuthas, 2014, str. 139, 143). Zbiranje kvalitativnih podatkov je precej drago in zamudno, omogoča pa bolj poglobljeno in široko osnovo za analizo ter interpretacijo raziskovalnih rezultatov (Bregar et al., 2005, str. 2).

Intervju je pogovor z določenim namenom. Lahko je določena zgolj tema pogovora in se izpraševanec odprto in prosto izraža, lahko pa je strukturiran. Strukturiran intervju je način zbiranja podatkov, pri katerem intervjuvancu postavljamo vprašanja in beležimo odgovore na osnovi strukturiranega vprašalnika. Sestavljajo ga vnaprej pripravljena vprašanja, predvidena pa je tudi oblika odgovorov (Bregar et al., 2005, str. 82). Študija primera je poglobljeno raziskovanje iz številnih perspektiv glede na kompleksnost in edinstvenost posameznega projekta (Simons, 2009, str. 21). Posebna oblika skupinskega intervjuja so fokusne skupine. Fokusna skupina je pogovor na določeno temo z manjšo skupino udeležencev, ki ga vodi moderator. Udeleženci se med seboj ne poznajo in drug drugega spodbujajo k ustvarjalnemu razmišljanju in k novim pogledom. Moderator opazuje njihovo komunikacijo in vzpostavljanje medsebojnih odnosov. Vzdušje je sproščeno in neformalno, dogajanje se beleži z zvočnimi zapisi, videoposnetki in zapisi opažanj (Bregar et al., 2005, str. 83).

Ko podjetje več let zaporedoma izvaja enak ali podoben družbeno odgovorni projekt, njegove dejavnosti in procesi ter tudi rezultati postajajo vse bolj rutinski. V takšnih razmerah podjetja vzpostavijo bolj sistematičen pristop k raziskavi o družbenih učinkih. Visoko kakovostne kvalitativne raziskave zahtevajo sistematične modele in testiranja hipotez, ki se nanašajo na vzpostavljen logični model v projektu. Tovrstna raziskava je osnovana na način, da zbira in analizira podatke, ki opisujejo povezave v modelu in nato analizira (ne)uspeh. Z analiziranjem posameznih dejavnosti usmerja inpute, procese, outpute in rezultate v smer zelenih družbenih učinkov. Nalogo kvalitativnih raziskav lahko prevzame notranje osebje, vendar v podjetjih navadno nimajo znanja in izkušenj ter kadrovskih in finančnih resursov. Velikokrat je tako potrebna neodvisna zunanja presoja (Epstein & Yuthas, 2014, str. 142).

2.3.3 Kvantitativne raziskave

Kvantitativne raziskave vključujejo podatke in poročila v numeričnih oblikah. Mednje sodijo neposredna meritev, anketa in analiza stroškov (Epstein & Yuthas, 2014, str. 139). Nepridobitna podjetja, donatorji in drugi investitorji vse bolj pogosto želijo kvantificirane rezultate projekta. V podjetjih velikokrat merijo in poročajo o neposrednih rezultatih, namesto o učinkih projekta. Običajno kvantificirajo stvari, kot so povprečno število sodelujočih na projektu, porabljen denar na sodelujočega, število uspešno opravljenih storitev in drugo. V drugih merijo vpliv rezultata na deležnike projekta, tretji pa merijo družbeni učinek projekta. Meritve lahko zavzamejo obliko količine virov, odstotke izboljšanja, primerjavo s predhodno izvedbo, s ciljem ali z uspešnostjo drugih (Epstein & Yuthas, 2014, str. 143).

Podjetja, ki merijo neposredne rezultate, tako npr. merijo količino narejenih, serviranih in zaužitih kosil otrok, medtem ko tiste, ki merijo vpliv rezultata, poizvedujejo, kako kosila vplivajo na vedenje otrok v šoli in doma in drugo. Kaj bodo merili, je odvisno od namena

merjenja in ciljev učinka družbeno odgovornega projekta. Če je želeni učinek projekta zmanjšanje podhranjenosti, mora vodstvo podjetja neposredno meriti podhranjenost otrok. Za potrditev potrebuje kvantificirane podatke o teži otrok, merjene ali ocenjene pred in po izvedenem projektu. Če je želeni učinek boljše zdravje otrok, podjetje meri dneve bolniške odsotnosti ali čas trajanja vsakodnevne dejavnosti otrok na igrišču (Epstein & Yuthas, 2014, str. 143).

Anketa je način zbiranja podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika. Vprašalnik sestavljajo vnaprej pripravljena vprašanja, pri katerih je predvidena tudi oblika odgovorov. Najpogostejše vrste ankete so osebni intervju, telefonska anketa, poštna anketa ali spletna anketa. Razlikujejo se glede na stroške, hitrost pridobitve podatkov, trajanje, stopnjo odgovora, velikost vzorca, možnost pokritja, raznolikost vprašanj in drugo. Prepričanja, mnenja, stališča in vrednote merimo s pomočjo merskih lestvic (Bregar et al., 2005, str. 86, 92, 103, 110).

Ena izmed tehnik kvantitativne raziskave je analiza stroškov in učinkovitosti (angl. *cost-effectiveness analysis* - CEA), ki meri razmerje med stroški in nedenarno izmerjenimi inputi, outputi, in rezultati. Izračunava strošek na eno izbrano enoto (Epstein & Yuthas, 2014, str. 145). Uporablja se predvsem za projekte, kjer je učinek težko denarno izmeriti, to so npr. projekti, ki promovirajo zdravje.

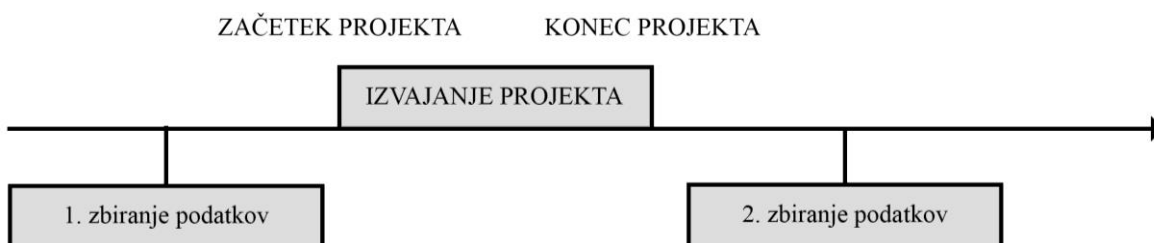
Kvantitativni podatki izmerjenih učinkov omogočajo primerjavo z drugimi družbeno odgovornimi projekti. Podjetja lahko medsebojno primerjajo stroške projekta in njegovo učinkovitost. Težje primerljivi so projekti, delujoči na različnih področjih (Epstein & Yuthas, 2014, str. 145). Slabost kvantitativne raziskave je problematika kakovosti, ki se kaže v netočnosti podatkov, navidezni objektivnosti in poenostavitvi obravnavane problematike, kar predstavlja grožnjo kredibilnosti raziskovanja (Bregar et al., 2005, str. 2).

Pomembno je, da z vidika merjenja upoštevamo, da na uspešnost podjetja hkrati vpliva še vrsta drugih dejavnikov in da vključimo izključno tiste, ki nastanejo zaradi projekta, torej le mejne koristi in stroške. Gre za vprašanje, kolikšen del sprememb je dejansko povezan z družbeno odgovornimi dejavnostmi in ali gre tudi za vpliv česa drugega. Je večja prodaja izključno rezultat novega okolju prijaznega proizvoda ali nanjo vplivajo še drugi vplivi iz okolja? Pridobitev pravih podatkov podjetjem predstavlja velik izziv, saj je potreben izbor pravih tehnik in instrumentov merjenja. Vplive projekta lahko izoliramo z zbiranjem podatkov s kontrolnimi skupinami, s pomočjo ocenjevalcev (članov projektne skupine, vodstva podjetja, strokovnjakov) in anketiranjem strank. Za resničen prikaz družbenega in poslovnega učinka je pomembna skrbna izbira načrta za zbiranje podatkov že pred izvedbo projekta (Epstein & Rejc Buhovac, 2014; Rejc Buhovac, 2013).

Na eni strani je potrebna odločitev, ali bomo podatke zbirali samo po izvedenem družbeno

odgovornem projektu ali tako pred njim kot po njem, in ali bomo rezultate primerjali s kontrolno skupino ali brez nje (Rejc Buhovac, 2013). Zbiranje podatkov o učinkih lahko izvedemo zgolj po izvedenem projektu. Tovrstno merjenje je primerno v primeru, ko predhodnega merjenja ni mogoče izvesti, ker pojava ni. Primerjava tako ni mogoča in mejnih učinkov ne moremo prikazati. Zbiranje podatkov pred in po izvedenem projektu (glej Sliko 7) to pomanjkljivost odpravi, vendar pa ni mogoče izločiti zunanjih vplivov in vpliva predhodnega merjenja na vedenje deležnikov (Rejc Buhovac, 2013).

Slika 7: Zbiranje podatkov o učinkih pred in po končanem projektu, za eno skupino



Vir: A. Rejc Buhovac, Metodološki prijemi za merjenje učinkov izobraževanja zaposlenih, 2013.

Če dodamo več zaporednih merjenj pred in po končanem projektu, lahko skupina sama sebi služi kot kontrolna skupina. Ta način omogoča tudi spremljanje kasnejših učinkov. Dogodke, ki potekajo vzporedno s projektom, najlažje izmerimo, če vključimo kontrolno skupino, ki v projekt ni vključena in tako s primerjavo rezultatov pred in po projektu sklepamo, da je razlika učinek, ki je nastal zaradi izvedenega projekta (glej Sliko 8) (Rejc Buhovac, 2013).

Slika 8: Zbiranje podatkov o učinkih pred in po končanem projektu, s kontrolno skupino



Vir: A. Rejc Buhovac, Metodološki prijemi za merjenje učinkov izobraževanja zaposlenih, 2013.

Težji, tako imenovani idealni načrt, vključuje tri skupine sodelujočih, pri čemer so vsi udeleženci izbrani slučajnostno, s čimer je izločen učinek selekcije. Dve skupini sta eksperimentalni in ena kontrolna. Za eno eksperimentalno skupino in kontrolno skupino

zbiramo podatke tako pred projektom kot po projektu, za drugo eksperimentalno skupino pa le po projektu in tako se izloči vpliv predhodnega merjenja na rezultate kasnejšega merjenja. Kontrolna skupina nosi vlogo izločitve vpliva časa in učinka smrtnosti – odstopa sodelujočih. Tovrstni načrt je zahteven in drag, zato je primeren za projekte z večjimi investicijami. Sicer pa je sprejemljiv tudi način, ki vključuje eno eksperimentalno in eno kontrolno skupino s slučajnostnim izborom, merjenje pa je predvideno le po koncu projekta. Ta zmanjšuje učinke predhodnega merjenja in učinke časa (glej Sliko 9) (Rejc Buhovac, 2013).

Slika 9: Zbiranje podatkov o učinkih po končanem projektu, s kontrolno skupino



Vir: A. Rejc Buhovac, Metodološki prijemi za merjenje učinkov izobraževanja zaposlenih, 2013.

Kadar uporaba kontrolnih skupin ni mogoča, si pomagamo z ocenjevalci. To so lahko udeleženci projekta ali druge s projektom povezane osebe. Te ocenijo, kolikšen del celotnega učinka je povezan z izvajanjem družbeno odgovornega projekta in kolikšen del lahko pripišemo splošnim gospodarskim razmeram. Vključimo lahko tudi strokovnjake s tovrstnega področja, ki na podlagi izkušenj ocenijo priznani učinek. Za določene oblike vrste projektov lahko uporabimo tudi anketiranje strank, kjer stranke navedejo razloge za nakup in uporabo izdelka ali za izbrano storitev (Rejc Buhovac, 2013).

2.3.4 Denarno vrednotenje družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov

Zadnji način je monetizacija, ki posamezne ali vse izmerjene učinke pretvarja v denarne vrednosti (Epstein & Yuthas, 2014, str. 139). Številna podjetja se tovrstnim kazalcem še vedno odrekajo, ker nimajo znanja, ali pa trdijo, da so dragi in premalo natančni, da bi lahko bili zanesljivi. Vse pogosteje jih uporabljajo tudi v nepridobitnih podjetjih in fundacijah (Epstein & Yuthas, 2014, str. 146–147).

Družbeno odgovorni projekti ustvarjajo tržne in netržne družbene učinke. Tržni učinki vključujejo višjo produktivnost, povečanje davčnih prihodkov iz naslova novo nastalih

delovnih mest in večje potrošnje, zmanjšanja stroškov zaradi višje učinkovitosti, večjo prodajno količino, višjo prodajno ceno zaradi ugleda in kakovosti ter drugo. Netržni družbeni učinki so daljša povprečna življenjska doba, višja kakovost življenja, več možnosti za vključevanje v družbo, osebna sreča in podobno. Če podjetje z družbeno odgovornim projektom ustvari dodatna delovna mesta, to vodi v povečanje davkov, zmanjšanje stroškov socialne podpore, povečanje stabilnosti in zadovoljstva posameznika. Če se osredotoči na okoljske učinke, hkrati zmanjša stroške čiščenja, povečuje kakovost življenja ljudi in podaljšuje življenjsko dobo posameznika. Vsi ti tržni in netržni družbeni učinki so lahko merjeni in finančno vrednoteni (Epstein & Yuthas, 2014, str. 146). Primeri finančnih kazalcev družbeno odgovornega projekta so odstotek rasti prodaje zaradi družbeno odgovornih izdelkov, dobičkonosnost družbeno odgovornih izdelkov, rast tržnega deleža na račun družbeno odgovornih izdelkov, odstotek dviga prodaje zaradi boljšega ugleda, odstotek prihranka v stroških zaradi manjše porabe energije, vode in materialov, odstotek prihranka zaradi manjšega onesnaževanja okolja in manjše neto fluktuacije zaposlenih in številni drugi (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 175). Finančna vrednost družbenih učinkov nikoli ne more biti nična. Družbene spremembe vključujejo finančne spremembe, če jih merimo ali ne. Četudi je merjenje nedodelano, mu manjka objektivnosti in natančnosti, je še vedno dovolj relevantno za ocenjevanje in odločanje. Osnova za finančno vrednotenje pa so jasne predpostavke (Epstein & Yuthas, 2014, str. 146). Najpriljubljenejši tehniki med finančnimi kazalci sta analiza stroškov in koristi ter analiza SROI.

2.3.4.1 Analiza stroškov in koristi

Analiza stroškov in koristi (angl. *cost-benefit analysis* - CBA) je temeljna tehnika za ocenjevanje finančnih rezultatov projekta. Primerja celotne koristi in stroške projekta, ki so bili potrebni za izvedbo. Njeni rezultati povedo, ali je družbeno odgovorni projekt zaželen in ali se ga splača izvesti. Analiza stroškov in koristi zahteva, da so vse koristi in stroški kvantificirani in izraženi v denarnih enotah. Predstavlja različico metode donosnosti projekta (angl. *return on investment*, v nadaljevanju ROI) (Epstein & Yuthas, 2014, str. 165). Izračun analize stroškov in koristi (glej Enačbo 1):

$$\text{Razmerje med koristmi in stroški projekta} = \frac{\text{celotne koristi}}{\text{celotni stroški}} \quad (1)$$

Rezultat je lahko večji, manjši ali enak 1. Če je večji, pomeni, da so celotne koristi projekta večje od stroškov in je projekt smiselno izpeljati, če pa je manjši od 1, stroški projekta presegajo njegove koristi in je izvedba nesmiselna. Poenostavljena različica analize stroškov in koristi izračuna razliko med celotnimi koristmi in celotnimi stroški (glej Enačbo 2):

$$\text{Neto koristi projekta} = \text{celotne koristi} - \text{celotni stroški} \quad (2)$$

Upoštevati je treba celotne stroške in koristi. Celotne koristi družbeno odgovornega projekta vključujejo vpliv na družbeno uspešnost (npr. zmanjšanje količine škodljivih odpadkov), vpliv na deležnike (npr. sprememba v ugledu podjetja) in finančne učinke projekta (npr. višja prodaja ali nižji stroški). Celotni stroški vključujejo stroške možnih tveganj (npr. negativni odzivi ključnih deležnikov, sprememba okoljske regulative), proizvodne, transportne in druge stroške (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 187–188).

2.3.4.2 Metoda SROI

Družbena donosnost projekta (angl. *social return on investment*, v nadaljevanju SROI) je ena izmed najbolj poznanih tehnik za izračun finančnih kazalcev. Odgovarja na vprašanje, kakšni so skupni družbeni, okoljski in ekonomski donosi naložbe. Je nadgradnja tehnike ROI, ki ocenjuje pričakovane ali realizirane finančne donose s poslovno naložbo (Epstein & Yuthas, 2014, str. 147; Olsen & Galimidi, 2009, str. 49). Cilj metode SROI je celostno oceniti donose, ki so bili ustvarjeni z družbeno odgovornim projektom in ugotoviti, ali je projekt vreden investicije (Epstein & Yuthas, 2014, str. 147; Banke-Thomas, Madaj, Charles, & Van den Broek, 2015, str. 2). Na ugotovitvah temeljijo nadaljnje odločitve o projektu. Izračun projekta SROI (glej Enačbo 3):

$$SROI \text{ projekta} = \frac{\text{celotne družbene koristi} - \text{tekoči stroški}}{\text{začetna investicija}} \quad (3)$$

Obstaja veliko različnih načinov merjenja SROI, toda navadno se izračuna tako, da se primerjata neto ustvarjeni družbeni učinek in investicija. Upošteva vse ustvarjene družbene koristi, odšteje vse stroške, ki so povezani z ustvarjanjem družbenih učinkov, in ju primerja z investicijo. Večji kot je SROI, večji družbeni učinek je ustvaril vsak investirani evro v projekt (Bond, 2009; Epstein & Yuthas, 2014, str. 148). Izraža torej koristnost in ne denar. SROI vključuje tako kvantitativne in finančne kot kvalitativne in tekstualne informacije (Bond, 2009).

Da je rezultat projekta SROI čim bolj popoln in smiseln, je ob izvajanju pomembno upoštevati šest korakov: določiti in analizirati ključne deležnike ter njihovo vpletenost, opredeliti povezavo med vložki in rezultati, jih vrednotiti, določiti in vrednotiti učinke – ugotoviti spremembe in primerjati stanje pred in po projektu, izračunati donos in o rezultatu poročati ter ga smiselno uporabiti (Bond, 2009). Z metodo SROI lahko ugotavljamo vrednost družbenih učinkov za nazaj, na osnovi že ustvarjenih družbenih učinkov, ali pa z njeno pomočjo napovemo, koliko družbene koristi se bo ustvarilo, če projekt doseže predvidene družbene učinke. Uporabi se lahko kot tehnika za strateško načrtovanje in izboljševanje, za komuniciranje o družbenih učinkih, privlačnost naložb in investicijsko odločanje. Pomaga usmerjati vodje projektov, ko se odločajo, v kakšne namene bodo investirali svoj čas in denar (Hrast, Kojc, & Mulej, 2014, str. 36).

3 PARTNERSTVO KOT ALTERNATIVNI PRISTOP K DRUŽBENO ODGOVORNIM PROJEKTOM

Partnerstvo je že dolgo znano kot mehanizem za reševanje družbenih problematik (Waddock, 1988), predvsem zaradi njihove kompleksnosti in težav z individualnim reševanjem. S poslovnega vidika so družbena partnerstva obravnavana kot del dolgoročne strategije družbene odgovornosti podjetij, ki zagotavlja konkurenčno prednost (Walters & Anagnostopoulos, 2012, str. 418).

3.1 Vloga partnerstva v družbeno odgovornem projektu

Izkušnje različnih ustanov in podjetij ter spremljanje okolja potrjujejo, da je k vsaki pomembnejši družbeno koristni pobudi treba pristopiti multidisciplinarno. Družbeno odgovorni projekti zahtevajo veliko energije, časa, vsestranskega znanja in sredstev, zato sta partnerstvo in ustvarjanje sinergijskih učinkov na tem področju še posebej zaželeni (Bačović Dolinšek, 2007, str. 414).

Za uspešno partnerstvo v družbeno odgovornem projektu je potrebno obojestransko zavedanje, da je sodelovanje vredno več kot samostojna prizadevanja. Potrebno je ustvarjanje sinergije. Sinergija pomeni skupno delovanje in vzajemno pomoč različnim osebam pri isti dejavnosti in nastaja kot rezultat procesov usklajevanja različnosti mišljenj in pristopov, iniciativ in dejavnosti ter vzpostavljanja uravnovešenih odnosov. Temeljiti mora na vzajemnem spoštovanju in usklajenem ter enakovrednem povezovanju. Vsak sodelujoči partner k projektu prispeva različna stališča, motive in interese, ki jih nato z usklajevanjem znanja, razvojnih usmeritev, sposobnosti in izkušenj povežejo v celoto in stremijo k enakim izhodiščnim vrednotam. To pa zahteva timsko sodelovanje, komuniciranje in vzpostavljanje odnosov na višji ravni. Združene moči v skupnem projektu omogočajo izboljšanje konkurenčnosti, rast in razvoj (Bačović Dolinšek, 2007, str. 414–415).

Da partnerski odnos v skupnem projektu doseže sinergijske učinke, je potrebnih več vrednot. Pozitiven pristop k projektu, ki lajša usklajevanje in sodelovanje z izbranim partnerjem, odprtost za nove ideje, možnosti in priložnosti, ki se odvijajo med projektom, spoštovanje sodelujočih partnerjev in zaupanje, ki omogočata medsebojno razumevanje. Usklajevanje prizadevanj, motivov in interesov, vzdušje sodelovanja in vzpostavljanja dobrih odnosov, predanost delu, timskemu sodelovanju in uspehu pripomorejo k hitrejšemu dosegu ciljev. Odzivnost in odgovornost, pripravljenost in pozornost, iniciativnost in učinkovitost ter končno družbena odgovornost in zavedanje, da sinergija predstavlja bistvo narave in družbe ter prinaša pozitivne spremembe (Bačović Dolinšek, 2007, str. 416). Takšno sodelovanje podjetij, podpora in povezava v skupnem družbenem projektu so ključnega pomena za izmenjavo najboljših praks in drugih virov ter tudi za

primerjavo in izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti (Epstein & Yuthas, 2014, str. 57).

Čas je, da se začnemo zavedati, da v ospredju niso več le zakonitosti ekonomije, temveč se jim pridružujejo zakonitosti družbene psihologije in filozofije (Bačović Dolinšek, 2007, str. 419). Prihodnost sloni na spoznanju, da podjetje ne deluje več kot samostojni akter, pač pa skupaj s partnerji ustvarja sinergijo in vpliva na življenja ljudi, družbo in naravo.

3.2 Partnerstvo med podjetjem in nepridobitnim deležnikom

Pravilna izbira partnerja, s katerim podjetje povezuje podjetniške, individualne in družbene interese ter s tem omogoča uspešno sodelovanje in uresničevanje sinergijskih učinkov, omogoča podjetju doseganje poslovnih in družbenih koristi (Epstein et al., 2013, str. 4, 7). Podjetjem pri izboljšanju trajnosti in doseganju finančne uspešnosti lahko pomaga tudi sodelovanje z nepridobitnimi podjetji.

V svetu je vloga nepridobitnih partnerjev pri večanju družbene uspešnosti podjetij dobro razvita. Za podjetje s strategijo, ki ima prvine družbene odgovornosti, je skrbna izbira nepridobitnega partnerja prava strateška odločitev, ki lahko bistveno poveča kredibilnost njegovih družbeno odgovornih dejavnosti in večjo uspešnost pri komuniciranju z različnimi deležniki (Novak et al., 2013, str. 6). Sodelovanje pridobitnih in nepridobitnih podjetij omogoča poseg na področja, ki jih samostojno ne moreta doseči. Gre za partnerstvo z drugačno mislečim in delujočim partnerjem, ki ima v osnovi različen smisel obstoja, pa vendar skupen en cilj, spremembe v družbi in okolju (Levičar, 2007, str. 1, 4).

Podjetja in nepridobitne partnerje k sodelovanju ženejo različni motivi. Nepridobitni partnerji imajo zaupanje javnosti, dobro poznajo ključne družbene težave, uspešno vzpostavljajo komunikacijske poti, ponujajo različne možnosti za prostovoljno vključevanje zaposlenih, znajo se prepoznavno pozicionirati v družbi, predvsem pa imajo neke vrste zgodovino pozitivnih dosežkov v družbi (Novak et al., 2013, str. 6). Vse to jim omogoča boljši ugled v družbi in prepoznaven družbeni status. Poleg tega imajo izkušnje in znanja, so bolje informirana o novostih in imajo boljši dostop do težav, ki so potrebne pomoči. Podjetja jim v zameno nudijo finančne in druge omejene resurse, ki omogočajo večjo prožnost, z njimi delijo svoje tehnično znanje, znanje o učinkovitem vodenju in trženju, ustvarjalnost in dinamičnost. Z uspešnim sodelovanjem se medsebojno dopolnjujeta in bolje razporedita posedujoča sredstva za skupno dobro (Jamali & Keshishian, 2009, str. 279). Pridobivanje ugleda traja očitno dlje, kot je potrebno, da le-tega izgubimo, zato je pri ustvarjanju partnerstva izredno pomembna premišljena izbira. Temeljiti mora na medsebojnem spoštovanju, razumevanju, solidarnosti in zaupanju (Novak et al., 2013, str. 6).

Mnenje Evropske komisije je, da bi razvoj družbeno odgovornega ravnanja podjetja morala usmerjati sama. Javni organi pri tem igrajo le podporno vlogo s premišljeno kombinacijo

prostovoljnih ukrepov politike in po potrebi dopolnilnih predpisov (Evropska komisija, 2011, str. 7).

Partnerstva med podjetjem in nepridobitnim deležnikom predstavljajo vse pomembnejši pristop za zagotavljanje trajnostnega razvoja tudi drugje po svetu. Nekatera bolj poznana vodilna podjetja s ponosom predstavljajo svoja sodelovanja. Med njimi je Coca-Cola, ki sodeluje s Svetovnim sklado za naravo (angl. *World wildlife fund*), s katerim se zavzema za zaščito sedmih najpomembnejših rečnih voda na svetu. McDonald's se v partnerstvu s Skladom za okoljsko obrambo (angl. *Environmental defense fund*) zavzema za zmanjšanje embalaže in njenega vpliva na okolje. To pa ne pomeni, da so partnerstva povsod enako zaželeni in sprejeta. Nekateri so še vedno mnjenja, da povezovanje pridobitnega in nepridobitnega sektorja zavira podjetja in jih odvrča od njihovega primarnega namena obstoja, dobička in rasti. Menijo, da je njihov prispevek k družbenim in okoljskim težavam treba reševati z upoštevanjem nacionalnih zakonov in mednarodnih standardov (Poret, 2014, str. 2; Tennyson, Harrison, & Wisheart, 2008, str. 5, 12).

4 ANALIZA PRIJAVNIC SLOVENSКИH PODJETIJ NA NAGRADO DRUŽBENO ODGOVORNIH PODJETNIŠKIH PRAKS

4.1 O nagradi družbeno odgovornih podjetniških praks

Slovenija je v letu 2013 dobila novo nagrado na področju družbene odgovornosti, imenovano Evropska nagrada družbeno odgovornih podjetniških praks, ki se je leta 2014 preimenovala v Nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks. Nagrada je bila namenjena vsem podjetjem zasebnega sektorja, ki delujejo v Sloveniji, v sodelovanju z vsaj enim nepridobitnim partnerjem. Z zasebnim sektorjem so bila mišljena podjetja, ki ustvarjajo dobiček za svoje delničarje oziroma lastnike, z zagotavljanjem blaga ali storitev, nepridobitni partnerji pa so lahko socialna podjetja, prostovoljna podjetja in podjetja javnega sektorja. Prijavitelji so se na nagrado prijavili s projektom, ki je predstavljal inovativen pristop k naslavljanju trajnostnih vprašanj, njegova posledica pa so bili pozitivni učinki, tako na družbo kot na podjetje (Mreža za družbeno odgovornost, 2014a).

Namen nagrade družbeno odgovornih podjetniških praks je bil povečati prepoznavnost praks na področju družbene odgovornosti, povečati zavedanje o pozitivnem vplivu, ki ga imajo lahko podjetja na družbo, poudariti najboljše večdeležniške projekte s področja družbene odgovornosti, okrepiti izmenjavo najboljših praks, spodbuditi sodelovanje med podjetji in deležniki na področju družbene odgovornosti in ustvariti inovativne rešitve za naslavljanje trajnostnih izzivov (Novak et al., 2013, str. 4).

Nagrada je bila razvita in sofinancirana s strani Evropske komisije v sodelovanju s CSR Europe in Business in the Community (BITC). Koordinatorja projekta v Sloveniji sta bila v

letu 2013 Mreža za družbeno odgovornost Slovenije in Ekvilib Inštitut v sodelovanju s partnerskimi podjetji, v letu 2014 pa je Mreža za družbeno odgovornost Slovenije nagrado na trg lansirala samostojno, a zopet v sodelovanju z zainteresiranimi partnerji. Mreža za družbeno odgovornost Slovenije je stičišče podjetij in organizacij, katerih skupni namen je promocija družbene odgovornosti, tako znotraj podjetij kot v širšem družbenem prostoru. Njihove ključne dejavnosti so izmenjava znanja, uvajanje novosti in dobrih praks s področja družbene odgovornosti ter ozaveščanje o prednostih, ki jih le-ta prinaša. Ekvilib Inštitut je nepridobitna in neodvisna organizacija, ki deluje na področjih družbene odgovornosti, človekovih pravic in razvojnega sodelovanja. Na področju družbene odgovornosti si prizadevajo za družbeno odgovorno ravnanje vseh akterjev družbe, s poudarkom na družbeni odgovornosti podjetij. Pokrovitelj nagrade v Sloveniji je bil Janez Potočnik, nekdanji evropski komisionar za okolje (Hartman, 2014, str. 8; Novak et al., 2013, str. 5).

Partnerji nagrade v Sloveniji so bili Ameriška gospodarska zbornica Slovenije, mreža slovenskih nevladnih organizacij, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za družbene vede, Gospodarska zbornica Slovenije, IRDO, Slovensko društvo za odnose z javnostmi, Združenje delodajalcev Slovenije in Združenje Manager. V letu 2014 se je število partnerjev nekoliko zmanjšalo, na novo pa se jim je pridružilo še Slovensko društvo ZN za trajnostni razvoj. Medijski partner projekta je bila Slovenska tiskovna agencija (Hartman, 2014, str. 8; Novak et al., 2013, str. 5).

4.2 Predstavitev in kritična analiza kriterijev ocenjevanja

Projekti so bili s strani strokovne komisije ocenjeni preko sedmih kriterijev (Mreža za družbeno odgovornost Slovenije, 2014a, 2014b):

- **inovativnost projekta:** podjetja so bila najprej ocenjena, kako njihovi družbeno odgovorni projekti predstavljajo nove, inovativne pristope k problematiki ali k poslovanju v določenem sektorju, nove modele, nove rešitve ali nove kombinacije partnerjev pri skupnem reševanju družbenega vprašanja. Ocenjena so bila tudi kako jim je uspelo predstaviti svojo edinstvenost projekta. Ocena je vključevala tudi primernost uporabe enakega pristopa v drugih podjetjih. Inovativnost partnerstva pomembno vpliva na raven pozitivnih učinkov projekta in k projektu doda pomemben delež uspeha. Ima pomembno vlogo pri zmanjševanju tveganj in ustvarjanju vrednosti, zato je dobro merilo uspešnosti projekta.
- **Vodenje in strategija projekta:** dober družbeno odgovorni projekt potrebuje dobro vodenje, podprto z jasnimi cilji in strateškim poslanstvom. Dobro je, da je izveden v okviru temeljne strategije podjetja in predstavlja del področja družbeno odgovorne naravnosti podjetja. V vodenje projekta morajo biti smiselno in dejavno vključeni tudi vsi partnerji in imeti dodeljene jasne naloge, s katerimi so predhodno seznanjeni. Reprezentativnost projekta kaže raven zavezanosti najvišjega vodstva in njihovo

angažiranost. Nujni so dosledna podpora projekta s strani vodstva, usmerjanje in vodenje z zgledom. Smiselno je ustvariti ekipo z dodeljenimi vodstvenimi vlogami in nalogami.

- **Načrtovanje in nadzor projekta:** za uspešne rezultate projekta so ključni dobro načrtovanje, izvedba in med izvedbo tudi nadzorovanje, ali se izvajane dejavnosti odvijajo v želeno smer. Z drugim imenom je to management projekta. Logično zaporedje predstavljajo načrt, izvedba in nadzor. Načrtovanje predstavlja opredeljene zastavljene cilje, ki jih ima projekt namen doseči. Vključuje tudi načrt dejavnosti in dejanj, s katerimi želi le-te doseči. Nadzorovanje vsebuje spremljanje projekta, sprotno merjenje in ocenjevanje rezultatov. Za ta namen lahko podjetje uporabi obstoječe strukture in postopke. V management projekta so lahko vključeni tudi partnerji in deležniki projekta.
- **Porabljeni resursi:** merilo za dobro izpeljan projekt predstavljajo tudi dobro razdelani porabljeni resursi: finančni, človeški, trženjski, materialni in drugi. Ti morajo biti na razpolago v skladu z obsegom projekta oziroma v razmerju z velikostjo sodelujočih organizacij in načrtovanih učinkov. Njihovo upravljanje mora zagotavljati optimalni izkoristek.
- **Komuniciranje in dialog projekta:** ključ do uspeha družbeno odgovornega projekta je tudi v komunikaciji in medsebojnem dialogu z deležniki. Projekt mora biti dobro skomuniciran in jasno predstavljen vsem partnerjem in deležnikom. Podjetja morajo cilje in družbene učinke projekta deliti s partnerji in deležniki projekta ter med izvedbo z njimi vzdrževati dialog. Z njimi je pomembno deliti tudi končne rezultate in uspeh projekta.
- **Družbene in okoljske koristi projekta:** bistvo izpeljanega družbeno odgovornega projekta so pozitivne družbene koristi, ki jih je projekt ustvaril. Te potrjujejo, kako in v kolikšni meri je projekt dosegel svoj namen. Kako je izpolnil zastavljene načrte in pričakovanja. Koristi morajo biti podkrepljene z močnimi, prepričljivimi in ustreznimi kvalitativnimi in kvantitativnimi podatki.
- **Poslovne koristi projekta:** poleg družbenih koristi podjetja od družbeno odgovornega projekta pričakujejo, da bo projekt na neki način koristil tudi podjetju, da bo dosegal tudi poslovne koristi. Poslovne koristi poleg njih lahko dosegajo tudi partnerji.

Inovativnost je pomemben kriterij ocenjevanja družbeno odgovornih projektov. Z inovativnostjo podjetja prevzemajo večja tveganja in s tveganjem ustvarjajo nove priložnosti za inovacije na področju reševanja družbenih težav in izboljšanja trajnosti ter finančne uspešnosti (Epstein & Rejc, 2015, str. 48, 50). Kriterij bi tako lahko bila raven tveganja v podjetju. Inovativnost projekta se lahko meri tudi v smislu doživetega presenečenja ob branju zgodb. Pri merilu vodenja projekta pogrešam kriterij usklajenosti projekta s strategijo podjetja. Trajnost mora biti sestavni del poslovne strategije podjetja, ki rešuje družbena, okoljska in ekonomska vprašanja. S takšno poslovno strategijo je podjetje bolje pripravljeno na obvladovanje učinkov in morebitne izzive. Poslovna strategija, katere sestavni del je trajnost, vpliva na zmanjšanje stroškov, pravnih tožb in zaskrbljenost

skupnosti ter na povečanje ugleda podjetja. Skladnost strategije podjetja s projektom omogoča večjo donosnost (Epstein & Rejc, 2015, str. 51). Pri kriterijih ocenjevanja rezultatov pogrešam ocenjevanje moči sinergijskih učinkov, kar je bistvo obstoja družbeno odgovornih projektov. Vključili bi lahko kriterij usklajenosti podjetniških, individualnih in družbenih interesov podjetja in partnerja. Dodali bi lahko tudi kriterij, kako projekt dopušča sodelovanje in mreženje vseh vključenih partnerjev (Novak et al., 2013, str. 7). Pogrešam kriterij povezovalnosti vseh sodelujočih na projektu in moč poziva družbe k spremembam. Dodala bi še kriterij smiselnosti izbora področja problematike, torej kako se projekt povezuje z osnovno dejavnostjo podjetja, kdo je njegov ciljni trg in kako dobro ga pozna.

Dodaten kriterij ocenjevanja bi lahko predstavljala strateška naravnost projekta. Strateška naravnost projektu omogoča dolgoročno prihodnost, kar se pokaže v njegovi ponovljivosti. Ocenjevali bi lahko dolgotrajnost, vzdržnost in trajnost rezultatov projekta. Vključili bi lahko kriterij, ki dokazuje, kako projekt ne predstavlja zgolj enkratne zgodbe. Prav tako kriterij, ki meri trajnost rezultatov, pozitivne učinke tudi po daljšem obdobju že izvedenega projekta (O'Reilly, 2012).

Drug kriterij ocenjevanja, ki bi ga dodala, bi lahko bila razširljivost projekta (angl. *scalability*). Razširljivost projekta omogoča uporabo projekta v istem kontekstu, vendar v razširjeni obliki. Pri tem je pomembno upoštevati merilo velikosti podjetja, saj večja in finančno bolj stabilna podjetja to lažje dosežejo. Ocenjevali bi lahko tudi odprtost partnerstva in dopuščanje možnosti vključevanja novih partnerjev v projekt. S tem so omogočene učinkovite difuzije, kar navsezadnje odraža osnovni namen družbene inovacije (Hartman, 2014, str. 10). Dodali bi lahko tudi kriterij razmnožljivosti oziroma replikacije projekta (angl. *replicability*). Razmnožljivost omogoča prenosljivost projekta in možnost uporabe le-tega tudi v drugem okolju, drugem sektorju, regiji ali državi (O'Reilly, 2012).

4.3 Prijavitelji na nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks

Na nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks se je s svojimi projekti prijavilo 31 podjetij, 18 v letu 2013 in 13 leto kasneje. Med finaliste se je v prvem letu uvrstilo 10 podjetij, od tega pet malih in pet velikih, naslednje leto pa osem podjetij, od tega pet malih in tri velika (Mreža za družbeno odgovornost Slovenije, 2014a). V tem delu bo preučevanih sedem različnih projektov, vsa spadajo v kategorijo velikih podjetij, ki so se uvrstila v finalni izbor. Finalisti so bili družba Si.mobil, BTC d. d., Siemens d. o. o., Goodyear Dunlop Sava Tires, Petrol d. d., Ljubljanske mlekarne d. d. in UniCredit Banka Slovenija (Hartman, 2014; Novak et al., 2013).

Si.mobil: 11. Žur z razlogom: Mladi za mlade – Služba me ne išče. Podjetje Si.mobil je s svojo blagovno znamko ORTO za ozaveščanje mladih preko Žura z razlogom skrbel že od leta 2004. Žur z razlogom je bil prepoznaven in priljubljen glasbeni dogodek, katerega

poslanstvo je bil dvig zavesti o zbiranju sredstev v podporo programom ali projektom za mlade. V okviru organizacije 11. Žura z razlogom je podjetje objavilo razpis Mladi za mlade s ciljem izbrati program ali projekt nevladne organizacije, ki bo prejel vsa zbrana sredstva dogodka. Prijavljeni program ali projekt se je lahko nanašal na katero koli področje (izobraževanje, kultura, šport, humanitarne, okoljske dejavnosti in drugo), pomembno za mlade med 15. in 30. letom starosti. Projekti so se potegovali za sredstva v višini najmanj 20.000,00 EUR. Poleg tega so mu bila podeljena zbrana sredstva za vstopnino (1 EUR) dogodka. Prijavilo se je 79 projektov, izmed katerih je strokovna komisija izbrala tri, zmagovalca pa so z glasovanjem izbrali mladi in ga razglasili na dogodku. To je bil Zavod Nefiks, nevladna nepridobitna mladinska organizacija, ki spodbuja beleženje neformalno pridobljenega znanja, s projektom Služba me ne išče. Po prejemu sredstev je zavod Nefiks začel izvajati projekt Služba me ne išče v petih zaposlovalnih klubih po Sloveniji, kjer so mladi zasledovali cilj izoblikovanja lastnega zaposlitvenega načrta in se udeleževali različnih dejavnosti pri iskanju zaposlitve (obiski podjetij, delodajalcev, razna srečanja in drugo). Projekt je več kot izpolnil pričakovanja in tako je podjetje Si.mobil partnerstvo nadaljevalno in podprlo tudi drugo sezono projekta (Hartman, 2014, str. 20; Novak et al., 2013, str. 16).

Goodyear Dunlop Sava Tires: Pozor(!)ni za okolje. Kampanja Pozor(!)ni za okolje je nastala z namenom osveščanja mladih o odgovornem ravnanju z okoljem, jih na dolgi rok poučiti o ravnanju z odpadki in spodbuditi k razmišljanju o tem, kaj vsak posameznik lahko prispeva k varovanju okolja. Pobudo so dali zaposleni v podjetju, ki so svoje izkušnje želeli prenesti na lokalno skupnost. Osrednji fokus projekta je predstavljalo pravilno ravnanje z odpadki. Prvo leto je glavno dejavnost predstavljalo tekmovanje v ločenem zbiranju odpadkov, kasneje so dodali še tekmovanje za zmanjšanje količine odpadkov na posamezni šoli, urejanje EKOotičkov, predavanja, ekskurzije in drugo. Danes kampanja temelji na partnerstvu 63 različnih institucij (srednje šole, komunalna podjetja, zdravstvene, nevladne in izobraževalne organizacije), ki so dejavno vključene in sooblikujejo dejavnosti projekta. Projekt je dosegel odlične rezultate in s tem razlogom se je projektu v letih kasneje priključilo vse več šol (Novak et al., 2013, str. 13).

BTC: BTC City in ženski smučarski skoki. Podjetje BTC je kot dolgoletni pokrovitelj in podpornik Smučarsko skakalnega kluba Ljubno BTC podprla organizacijo tekme prvega (2011/12) svetovnega pokala v smučarskih skokih za ženske. Prevezela je generalno pokroviteljstvo obeh tekem na Ljubnem ob Savinji. Svojo priložnost je videla v spodbujanju skoraj nepoznanega športa, ki je bil na Olimpijskih igrah prvič prisoten šele v Sočiju, leta 2014. Zaposlenim je uspelo pridobiti veliko pokroviteljev in so pomagali pri organizaciji in izvedbi. K sodelovanju so spodbudili številne partnerje, tako pridobitne (22) kot nepridobitne (6). Z njihovo pomočjo, inovativnim pristopom k trženjskemu komuniciranju v nakupovalnem središču BTC City in drugimi komunikacijskimi kanali je podjetje uspelo močno dvigniti prepoznavnost in atraktivnost ženskih smučarskih skokov, ki so bili dolga leta zapostavljena nordijska disciplina. Za komuniciranje so izrabili

obstoječe površine in se ga lotili na inovativen način. V prednovoletnem času je bila v BTC Cityju Ljubljana postavljena markantna svetleča instalacija, simbolična skakalnica, ki se je spuščala s Kristalne palače in ponazarjala simbol Ljubnega. Projekt je presegel zastavljene cilje in prinesel vrednost vsem deležnikom v projektu (Novak et al., 2013, str. 12).

Siemens: Ljubljana, pametno mesto. Projekt Ljubljana, pametno mesto, je bila ozaveševalna kampanja, v kateri so projektni partnerji pod eno znamko predstavljali okoljske pobude in projekte mesta Ljubljana, seznanjali meščane z okoljskimi tehnologijami, razvojnimi projekti, študijami, analizami Siemens in raziskovalnih organizacij, ponujali platforme za medvrstniško izmenjavo dobrih okoljskih praks, omogočali dejavno vključevanje meščanov v procese srednjeročnega načrtovanja na področju varstva okolja, v okviru pilotnih analitičnih projektov preučevali kratkoročne in dolgoročne učinke implementacije okoljskih tehnologij. Projekt je združeval komunikacijske dejavnosti, analize in raziskave ter interakcijo s prebivalci. Siemens je financiral izvedbo dejavnosti, prispeval tehnološko znanje in izvajal komunikacijske dejavnosti, njihov nepridobitni partner, Mestna občina Ljubljana (v nadaljevanju MOL), pa je prispeval potrebne podatke za izvedbe analiz, študij in interakcije z meščani. Glavni cilj partnerstva je bil vzpostaviti platformo za interakcijo z in med prebivalci Ljubljane, saj je njihovo sodelovanje ključno pri doseganju ambicioznih okoljskih ciljev prestolnice. Z zgledi in konkretnimi primeri so prikazali, kakšne tehnologije obstajajo za zmanjševanje okoljskih vplivov in kaj lahko meščani sami naredijo za boljšo kakovost bivanja ter ob tem privarčujejo (Novak et al., 2013, str. 15).

Petrol: Daruj energijo za življenje. Podjetje Petrol je z dvoletno akcijo »Daruj energijo za življenje« in njenim nadaljevanjem »Podaj energijo za življenje« v letih 2011 in 2012 pritegnilo največ pozornosti slovenske javnosti. Projekt je skladen s sloganom družbe Petrol, Energija za življenje. Skupaj z dvema nepridobitnima partnerjema (Rdeči križ Slovenije in Zavod za transfuzijsko medicino RS) je soorganiziral najuspešnejšo krvodajalsko akcijo v državi v zadnjih desetih letih. Namen projekta je bil povečati zavedanje o pomenu krvodajalstva in navdušiti mlade, da postanejo redni krvodajalci. Z javno kampanjo je podjetje preprečilo pomanjkanje krvi v Sloveniji v takratnih poletnih mesecih, ko je potreba po krvi navadno višja in trajno izboljšalo javno dostopnost informacij o stanju zalog krvi. S podporo vodstva družbe in zaposlenih jim je kljub omejenemu proračunu uspelo izpolniti in preseči vse cilje. Projekt je dosegel kar nekaj pomembnih rezultatov: rekordno udeležbo na krvodajalskih akcijah v vsakoletnem dejavnem trajanju akcije, povečanje ugleda družbe, presežena pričakovanja glede števila novih krvodajalcev in dovolj krvi na voljo tudi v najbolj problematičnih mesecih (Novak et al., 2013, str. 14).

Ljubljanske mlekarne: Računalniške simulacije potencialnih funkcionalnih prehranskih dodatkov – lovilcev kemijskih karcinogenov. Ljubljanske mlekarne so v

partnerstvu z znanstveniki Kemijskega inštituta sodelovale v raziskavi, v kateri znanstveniki iščejo naravne spojine, imenovane lovilci kemijskih karcinogenov. Raziskava je bila razdeljena na dva dela. V prvem delu je bil cilj najti dober naravni lovilec kemijskih karcinogenov oziroma naravno spojino, ki bi v človeškem telesu delovala tako, da bi preprečila kemijsko poškodbo DNK in s tem morebitni nastanek raka. Raziskave je prevzel Kemijski inštitut in so potekale preko računalniških simulacij. V drugem delu naj bi razvojniki Ljubljanskih mlekar najdeno spojino optimizirali v funkcionalni prehranski dodatek, ga vpeljali v svoje mlečne izdelke in inovativen izdelek z visoko dodano vrednostjo ponudile na trgu. Do sedaj so že našli nekaj spojin, pravi rezultati dela pa se bodo pokazali v nekaj letih. V prihodnosti bi tako lahko z njihovo pomočjo preventivno preprečevali rakava obolenja, za katerimi samo v Sloveniji letno zboli 12.000 ljudi (Hartman, 2014, str. 22).

UniCredit Banka Slovenija: Dolgoletno partnerstvo z Zvezo prijateljev mladine Ljubljana Moste Polje. UniCredit Banka Slovenija je dolga leta sodelovala z Zvezo prijateljev mladine (v nadaljevanju ZPM) Ljubljana Moste Polje. Pomagala jim v obliki donacij za njihove projekte, nudila pomoč pri izvedbi njenih programov Nadomestne babice in dedki, Nikoli sam, Botrstvo in druge, tako da je komunicirala, iskala prostovoljce in denarno pomoč. Dejavno so vključili sodelavce banke in širšo javnost v zbiranje šolskih potrebščin, oblačil, igrač in hrane. Banka je od vsakega sklenjenega depozita namenila sredstva za projekt Botrstvo in na ta način zbirala dodatna sredstva. Sodelavci so s prostovoljno delovno akcijo uredili dvorišče in igrala počitniškega doma ZPM v Kranjski Gori, se pridružili predaji igrač otrokom ZPM na enem od taborov in drugo. S komuniciranjem projekta je banka spodbujala svoje deležnike, da so namesto kupovanja daril sredstva namenili humanitarnosti in dobroti. Namen partnerstva je bil vračati okolju del tistega, kar od njega prejmejo, širiti zavedanje o medsebojni pomoči in hkrati pridobiti sredstva. S partnerstvom je ZPM pridobilo donatorja in podpornika na dolgi rok (Hartman, 2014, str. 24).

4.4 Analiza prijavnic podjetij po kriterijih ocenjevanja

4.4.1 Inovativnost projekta

Podjetje **Si.mobil** je na izredno inovativen način pristopilo k projektu. Mlade, ki jih v večini zanima zabava, je na svojevrsten način vključilo v doniranje. Tudi v primeru, da so mladi na Žur z razlogom prišli popolnoma z drugim razlogom, z razlogom zabave, so s tem prispevali k projektu. Na ta način je podjetje tudi pri njih vzbudilo zanimanje in jih spodbudilo k pomoči vrstnikom. Projekt je inovativen v smislu kombinacije zabave in dobrodelnih dejavnosti. Predstavlja tudi novo idejo partnerstva, saj je podjetje Si.mobil ponudilo razpis, s katerim je pozvalo nepridobitne organizacije, da jim predstavijo svoje projekte oziroma rešitve izbranih aktualnih mladinskih problematik. Izmed vseh prijavljenih so izbrali tri najboljše, končno odločitev pa so z glasovanjem podali mladi

sami. S tem so poudarili premik k bolj inkluzivnemu konceptu projekta. Mladi so dobili veliko priložnost in hkrati odgovornost izbora. Zato tudi ni presenetljivo, da so izbrali temo, ki naslavlja enega izmed najbolj perečih družbeno ekonomskih težav v Sloveniji, zaposlovanje mladih. S tem so pokazali zanimanje in zavedanje o obstoju tovrstnih težav. Inovativen je tudi pristop k pomoči mladim na poti k zaposlitvi, ustvarjeni tako imenovani zaposlitveni klubi, rezultat katerih je bilo kar nekaj sklenjenih pogodb o zaposlitvi (Si.mobil d.d., 2013; Si.mobil d.d., 2014).

Partnerstvo podjetja **Goodyear Dunlop Sava Tires** je predstavilo nov pristop k problematiki ravno v času, ko je bilo uvedeno ločeno zbiranje odpadkov v gospodinjstvih in je tako na izviren in inovativen način izpeljalo projekt. Temelji na izkušnjah in dobrih praksah podjetja. Izbrali so zahtevno ciljno skupino, srednješolce, ki jim tematika praviloma ni priljubljena in zanimiva, zato so morali s pristopom in dejavnostmi pokazati veliko izvirnosti. Vključili so tekmovanja v ločenem zbiranju odpadkov, tekmovanja v izvajanju načrta za zmanjšanje količine odpadkov, urejanje EKOkičkov, predavanja in ekskurzije za dijake tre drugo, kar mlade na inovativen in zanimiv način opozarja na tovrstno družbeno problematiko. Predstavili so nov pristop partnerstva, ki temelji na dejavni participaciji, sodelovanju, usklajevanju in koordinaciji vseh vključenih partnerjev, sami pa so prevzeli povezovalno vlogo. Pristop k problematiki je inovativen in prenosljiv, saj se projektu priključuje vse več šol (Goodyear Dunlop Sava Tires, d. o. o., 2013).

Podjetje **BTC** je izredno inovativno pristopilo k trženjskemu komuniciranju. V to jih je prisilila omejenost sredstev in podjetje je bilo primorano k problematiki pristopiti drugače. Klasična kampanja je služila kot podpora. Za oglaševanje so izrabili obstoječe površine BTC Cityja (simbolična skakalnica s Kristalne palače, dričanje in prireditve ob vznožju, javne toalete, tekoče stopnice in drugo). Šport je dobil ogromen medijski prostor, glavni sponzor pa se je povsem nevsiljivo povezal s smučarskimi skoki. V projektu gre bolj za inovativno komuniciranje, ki pa je po drugi strani tako razsežno, da predstavlja velik del zaslug uspešnega partnerstva (BTC d. d., 2013).

Podjetje **Siemens** je projekt izpeljalo kot enega v seriji evropskih projektov, ki jih ustvarja z željo, pomagati evropskim mestom v boju z onesnaževanjem okolja. Kljub temu da ni bil prvi tovrstni projekt, je inovativen in sodoben. Projekt bi bil lahko izpeljan na klasičen oglaševalski način, partnerstvo z MOL pa je omogočilo inovativnejši pristop, interakcijo z meščani in oglaševanje na neklasičen način (komuniciranje učinkovitosti razsvetljave preko uličnih svetilk, uspešnost čiščenja divjih odlagališč odpadkov preko košev za odpadke in podobno, vse to na kanalih, ki so v lasti MOL). Pristop k problematiki je inovativen, ker vključuje končne uporabnike, kljub temu da ti niso njegovi končni kupci. Vključeni so netipični komunikacijski kanali z visoko stopnjo interaktivnosti in družbena omrežja, ki omogočajo dvosmerno komunikacijo, kar je za njihovo ciljno skupino, sploh pa za MOL, novost. Interaktivne aplikacije na družbenih omrežjih na inovativen način preko kvizov uporabnikom približajo vprašanja o okoljskih učinkih njihovih vsakdanjih

dejanj. Preko pobude Ljubljana si ti! so sprejemali predloge za večjo okoljsko trajnost prestolnice in s tem na izredno inovativen način odkrivali problematiko v očeh meščanov. Inovativnost in s tem ustvarjanje trajne vrednosti med drugim predstavljata vrednoto podjetja (Siemens d. d., 2013).

Ideja o krvodajalstvu v slovenskem prostoru ni nova in ne predstavlja novega pristopa k problematiki, je pa nova ideja partnerstva **Petrola** na tem področju. Ustvarjalen je pristop k nagovarjanju ciljnega trga, kjer so s komuniciranjem preko znanih oseb dosegli večjo odmevnost projekta. Posebnost kampanje se je pokazala tudi v samoiniciativnosti promotorjev, podpornikov akcije, ki so vsak po svojih zmožnostih z različnimi idejami širili zavest o darovanju krvi (*»red code party«* v enem izmed lokalov, dve brezplačni Facebook aplikaciji, krvodajalski dan uporabnikov Twitterja in drugo). Inovativna rešitev problematike je ustvarjena baza podatkov, kjer posamezniki lahko dnevno spremljajo količino zaloge krvi po posameznih tipih krvi (Petrol d. d., 2013).

Za projekt **Ljubljanskih mlekarn** bi težko trdili, da je šlo za popolnoma nov pristop k problematiki, saj prehranski dodatki, ki vsebujejo polifenole, na trgu že obstajajo. Šlo pa je za novost lastnega razvoja inovativnega mlečnega proizvoda Ljubljanskih mlekarn. Inovativen je bil pristop k razvijanju izdelka, saj ni potekal na klasičen način v laboratoriju, ampak s pomočjo računalniških simulacij. Predstavljal je nov pristop k boju proti raku, in sicer za preventivo, in ne za kurativo, kar se uporablja sedaj. Projekt je s predstavitvijo pritegnil veliko pozornosti (Ljubljanske mlekarne d. d., 2014).

Podjetje **Uniredit** k partnerstvu ni pristopilo z drastično novo idejo, z izjemo tega, da v veliki večini izvajanj dejavnosti dejavno sodelujejo zaposleni in vodstvo podjetja z vsemi deležniki v projektu, kar ima multiplikacijski učinek. Leta 2010 so pripravo srečanj z dobrodelno noto začeli prvi, danes pa jih pri tem posnemajo številna podjetja, kar pomeni, da obstaja visoka možnost replikacije projekta. Projekt je z vidika inovativnosti slabše razvit, ne predstavlja novega načina reševanja tovrstnih družbenih problematik (Unicredit d. d., 2014).

4.4.2 Vodenje projekta

4.4.2.1 Vodenje in strategija

Poslanstvo družbe **Si.mobil** je zavezano družbeni odgovornosti, prav tako kot tudi poslanstvo in geslo njihovega projekta »Mladi za mlade«. Projekt je povezan z načelom delovanja podjetja in cilji blagovne znamke ORTO, zato je dolgoročne narave. Njegova strateška naravnost je pripomogla k temu, da se čez leta nadgrajuje. Vizija projekta je bila postati primer dobre prakse na področju zaposlovanja mladih in doseči širši družbeni učinek. Zastavljeni cilji so bili v večini kvalitativne narave, a jasni in merljivi. Projekt je zahteval sodelovanje precejšnjega števila Si.mobilovih zaposlenih, od najvišjega vodstva,

direktorjev posameznih sektorjev do drugih tehničnih oddelkov. Vodenje projekta je bilo v rokah oddelka za tržno komuniciranje, sodelovali pa so skoraj vsi drugi oddelki. Kako in v kolikšni meri niso pojasnili niti v drugem letu prijave. Kot vodje projekta so v prvem letu imenovali dve osebi in v drugem tri. So pa leto kasneje oblikovali dodatno ožjo projektno skupino, v katero so bili vključeni projektni vodja in predstavniki Zavoda Nefiks. Srečevali so se dvakrat mesečno in na dnevni ravni poročali o poteku. Glede na to, da se je podjetje na nagrado prijavilo tudi v drugem letu, bi samo vodenje in razporeditev nalog lahko bolje predstavilo, a dejstvo, da je bil projekt že večkrat več kot uspešno izpeljan, pove veliko (Si.mobil d. d., 2013; Si.mobil d. d., 2014).

Projekt **Pozor(!)ni za okolje** je bil usklajen s poslovno strategijo podjetja in je predstavljal del njegove družbeno odgovorne naravnosti. Skrb za okolje in zmanjševanje vplivov nanj sta enakopravno vključena v poslovno strategijo podjetja. Projekt je obenem predstavljal nadgradnjo okoljskih ciljev družbe, združeval njena načela in jih prenašal na lokalno skupnost. Vodenje projekta je bilo podprto z zgledom, podjetju je v 13 letih ločevanja uspelo količino komunalnih odpadkov zmanjšati za 90 %. Vsem deležnikom so bili dober vzor. Prenos dobre prakse na lokalno skupnost je bila pobuda zaposlenih, kar nakazuje njihovo zavezanost k podjetju in ravnanje v skladu s poslanstvom. Podjetje je dokazalo, kako lahko začrta in izpelje družbeno odgovoren projekt ter ga uspešno poveže s svojo strategijo in cilji. V vodenje so bili smiselno vključeni vsi partnerji, njihove naloge so bile usklajene z njihovim poslanstvom in dodeljene glede na strokovno področje, ki ga opravljajo. Potek vodenja projekta je jasno začrtan ob začetku vsakega šolskega leta, kjer vodilni predstavniki sodelujočih institucij s podpisom izrazijo podporo projektu. O angažiranosti najvišjega vodstva niso poročali (Goodyear Dunlop Sava Tires, d. o. o., 2013).

Podjetje **BTC** je ustanovilo častni odbor, katerega voditelji so bili predsednik uprave družbe BTC Jože Mermal in 14 uglednih ljudi s področja gospodarstva in športa. Za organizacijo in izvedbo projekta je skrbel organizacijski komite, ki so ga vodili Rajko Pintar in 14 sodelavcev z različnih področij (marketing, zdravstvo, varovanje ...). Vključeni sta bili tudi dve sodelavki družbe BTC. Ekipe so bile ustvarjene, najvišje vodstvo je bilo vključeno, vendar ni povsem razvidno, kakšna in kolikšna je bila njihova vpletenost. Projekt je bil sestavljen iz več segmentov in določeni poslovni partnerji so v njem nastopali v določenih segmentih dejavnosti (komuniciranje, izvedba, pokroviteljstvo ...), glede na področje dela, ki ga sicer opravljajo. Zastavljeni cilji so bili jasni, kvantificirani in merljivi. Strategija družbene odgovornosti je del strategije trajnostnega razvoja, ki ga zagovarja podjetje BTC in je del vsakoletnega poslovnega načrta. Sama zgodba projekta s poslovanjem podjetja sicer ni povezana, je pa spodbudno dejstvo, da je dolgoletno sponzorstvo preraslo v družbeno odgovoren projekt (BTC d. d., 2013).

Projekt z oblikovanim jasnim poslanstvom projekta, podprt z jasno opredeljenimi in kvantificiranimi ter merljivimi cilji, je bil **Ljubljana, pametno mesto**. Projekt se je skladal

tudi s strategijo same organizacije in njegovo globalno usmeritvijo. Zasnovan je bil v Siemensu, končno obliko pa je dobil v sodelovanju s partnerjem. Vodstvi obeh partnerjev (župan občine in direktorica Siemens) sta dejavno sodelovali pri ključnih dogodkih, kjer so javnosti predstavljali projekt. V pogodbi o sodelovanju so bile natančno in vnaprej opredeljene vloge vseh izvajalcev, vključno s pričakovanim prispevkom vsakega od njih. Vsak partner je določil osebo, zadolženo za koordinacijo, MOL je določila tudi kvoto delovnega časa, namenjenega za projekt, jasno so bile določene tudi pristojnosti za potrjevanje dejavnosti. Projekt je bil nadpovprečno dobro voden, to lahko delno pripišemo tudi dejstvu, da je le eden v seriji evropskih projektov, ki jih Siemens uspešno izvaja (Siemens d.o.o., 2013).

Projekt **Daruj energijo za življenje** je izpeljanka korporativnega slogana podjetja »Energija za življenje«. Projekt se v globljem pomenu jasno zlije s sloganom podjetja in predstavlja njegove vrednote. Cilji so jasni, merljivi in kvantificirani. Strategija projekta je temeljila na učinkovitih odnosih z javnostmi. H krvodajalstvu so spodbujali z zgledom, v darovanje krvi so vključili vodstvo družbe, zaposlene, partnerje in znane osebnosti iz sveta kulture, športa in gospodarstva. Predstavili so vse višje izvajalce projekta, ne pa tudi njihovih nalog in ravni vpletenosti, razen udeležbe na novinarskih konferencah in darovanja krvi (Petrol d. d., 2013).

Projekt **Ljubljanskih mlekar** je skladen s poslanstvom podjetja, ki pravi: »Z znanjem, izkušnjami in inovativnostjo spreminjamo mleko in druge darove narave v sveže in okusne izdelke za zdravje in užitek vseh generacij in omogočamo potrošnikom, da vsak dan posežejo po njih«. Strategija družbene odgovornosti predstavlja del strategije podjetja, ki med drugim vključuje tudi iskanje novih tržnih priložnosti in s tem prav tako zaobjame del projekta. Ambasadorstvo projekta je prevzela predsednica uprave Ljubljanskih mlekar, naloge pa po področjih razdelila glede na pristojnosti in znanja. V prvem delu projekta, fazi raziskovanja učinkovitega naravnega lovca kemijskih karcinogenov, je vodenje prevzel doc. dr. Urban Bren iz Kemijskega inštituta, s pomočjo podoktorskega raziskovalca. V drugem delu bo vodenje prevzel razvojni oddelek Ljubljanskih mlekar in skupaj z drugimi oddelki poskrbel za lansiranje izdelka na trg. Komuniciranje o projektu je predala korporativnemu komuniciranju, sama je delovala kot komunikacijski ambasador, naloge v zvezi s pridobivanjem evropskih sredstev pa svoji svetovalki. V vodenje je bil glede na fazo projekta, znanja in kompetence partner smiselno vključen. Vodenje projekta je v osnovi dobro načrtano, vendar projekt še ni končan (Ljubljanske mlekarne d. d., 2014).

Unicredit za projekt ni razvil jasne strategije. Njihovi cilji so ohlapni in slabo definirani. Ena izmed vrednot podjetja je vzajemnost pomoči, sicer pa se projekt slabo povezuje z osrednjo dejavnostjo podjetja. Glede vodenja je poudarjen le projekt prenove dvorišča in igral počitniškega doma ZPM v Kranjski Gori, kjer so bili vključeni vodstvo banke, zaposleni in poslovni partnerji. Dejavno in praktično so bili angažirani člani uprave in predstavniki banke in ZPM, kar je ključno pri dajanju zgleda zaposlenim. Člani uprave so

prevzeli vodenje timov izdelave igralnih hišk. Za vse druge dejavnosti manjših podprojektov podatkov o vodenju niso predstavili. Vodenje projekta je bilo slabo, zato tudi ni presenetljivo, da so slabi tudi končni učinki (Unicredit d. d., 2014).

4.4.2.2 Načrtovanje in nadzor projekta

Glede na to, da je projekt **Žur z razlogom** potekal že enajstič, so bile strukture za izvedbo projekta in postopki že utečeni, potrebnih je bilo le nekaj prilagoditev. Logični model je bil dobro izpeljan. Načrtovanje je vključevalo zastavljene merljive cilje in dejavnosti. Načrt dogodka je bil v rokah Si.mobila, načrt projekta Služba me ne išče je pripravil zavod, v dejavnosti pa so se vključili tudi zaposleni Si.mobila. Naloge in dolžnosti so bile jasno določene vnaprej, kar je bistveno vplivalo na hitrejšo in učinkovitejšo izvedbo. Pregled nad izvedbo in doseganjem ciljev ter nadaljnje usmerjanje se je izvajal mesečno, s strani obeh partnerjev. Vzpostavili so tudi sistem merjenja zadovoljstva udeležencev za sprotno popravljanje programa. Projekt je bil načrtovan in izpeljan več kot odlično (Si.mobil d. d., 2013; Si.mobil d.d., 2014).

Procesi upravljanja projekta **Pozor(!)ni za okolje** so bili dobro načrtovani, izvedeni in nadzorovani. Dejavnosti so bile opredeljene, cilji in metode spremljanja njihovega doseganja postavljeni. Natančne dejavnosti so bile določene na prvi delavnici skupaj s partnerji, vsako leto pa enako storijo partnerji ob začetku šolskega leta, ko se začne nov krog tekmovanja. Datumi dejavnosti, roki preverjanj in načini ocenjevanja so določeni vnaprej. Kvantificirano si načrtovanih končnih ciljev v tem delu niso zastavili, opisno pa so si postavili glavne izzive. Dejavnosti so bile izvedene v skladu z dodeljenostjo nalog partnerjem in medsebojno pomočjo. Med izvajanjem projekta so rezultate merili preko spremljanja medijskih objav, spremljanja števila »fanov« na Facebooku, ocenjevanja uspešnosti srednješolcev pri ločenem zbiranju odpadkov (nenapovedani obisk komisije), ocenjevanja uspešnosti izvajanja načrta za ločevanje količine odpadkov na šoli in ocenjevanja urejanja EKOotičkov. Pred in po končani kampanji so izvedli raziskavo »Odnos dijakov do ločenega zbiranja odpadkov« med sodelujočimi dijaki in nato primerjali njihove rezultate ter analizirali napredek. Partnerji in drugi deležniki so bili dejavno in enakovredno vključeni v vse faze projekta, od načrtovanja, izvajanja do merjenja. Tako načrtovanje kot sprotni nadzor sta bila ustrezno izpeljana (Goodyear Dunlop Sava Tires d. o. o., 2013).

S prefinjenim in skrbno izpeljanim načrtom je sponzorstvo podjetja **BTC** preraslo v družbeno odgovorni projekt. Načrtovanje je bilo podprto z družbenimi in poslovnimi cilji, ki so bili v večini kvantificirani in merljivi. Odlična izvedba in organizacija sta pripomogli k dosegu ali celo presegu zastavljenih ciljev. Sodelovali so tudi partnerji in deležniki. Spremljanje in merjenje uspešnosti sta temeljili na različnih merilih. Sprotni nadzor je potekal preko odzivov deležnikov, obiskov prireditelj, BTC-ja in dvorane A, s sodelovanjem v računalniški igrici, preko ogledov na Facebooku, Youtubu in drugo. Ker je

projekt takšne narave, da so bili podatki o stanju turizma na tem območju, obiskovalcih, gledanosti in drugem zbrani tudi že pred projektom, je bila sprotna primerjava rezultatov relativno lahka (BTC d. d., 2013).

Management projekta **Ljubljana, pametno mesto** je bil dober. Projekt je bil načrtovan skupaj s partnerjem. Formalna osnova je bila podpisana pogodba o sodelovanju, ki je vsebovala parametre projekta, vse od vsebine, virov do dejavnosti, trajanja in drugega. Zastavljeni cilji so bili jasni, kvantificirani in merljivi. Izvajanje sta koordinirali dve koordinatorki, se redno sestajali, komunicirali, usklajevali dejavnosti in pripravljali predloge. Vsaka dejavnost je bila zapisana v operativnem dokumentu in pred izvedbo potrjena. Ob koncu leta sta pripravili poročilo o izvedbi dejavnosti. Nadzor je potekal tudi redno in sproti, preko odzivov deležnikov (kvantitativna poročila o statistiki obiskov in kvalitativna ocena vsebine in kulture dialoga v diskusijah na profilu Facebook) (Siemens d. o. o., 2013).

Podjetje **Petrol** je akcijo dobro načrtovalo, izvedlo in nadzorovalo. Cilji projekta, tako družbeni kot poslovni, so bili jasno postavljeni, posamezni tudi ustrezno kvantificirani. Natančno so načrtovali potek celotne trifazne akcije. Prvi dan so na plakatnih mestih z znanimi osebnostmi, ki so v rokah držali plakat z napisom »Hvala!«, vzbudili zanimanje. Naslednji dan so razkrili namen akcije, žive ljudi je zamenjala silhueta človeka, simbol vseh, ki potrebujejo kri. V medijih so razkrili cilj in podatke akcije, organizatorje in sodelujoče, podali ključne informacije za potencialne krvodajalce, predstavili spletno stran in sprožili druge komunikacijske kanale. V nadaljevanju so organizirali pet novinarskih konferenc. Po zadnji je sledilo družabno večerno druženje. Naslednje leto so se z akcijo želeli približati mladim in v ta namen dodali nekaj dejavnosti (krvodajalsko žogico so povečali v zorb in organizirali sedem dogodkov po večjih središčih, študenti so delili krvodajalske žogice, nagovarjali k vpisu v bazo krvodajalcev, organizirali dve novinarski konferenci in ob zaključku priredili koncert). Glede na to, da so podatki o številu darovalcev in stanju posameznega tipa krvi vsakoletno jasno zabeleženi, merjenje in sprotni nadzor učinkov akcije nista bila težka (Petrol d. d., 2013).

Ljubljanske mlekarne so imele izredno dobro izvedeno načrtovanje in sprotni nadzor projekta. Delno lahko to pripišemo tudi obvezi, saj so se k temu zavezali s pogodbo z Ministrstvom za izobraževanje, znanost, kulturo in šport, preko katerega sta partnerja pridobila nepovratna evropska sredstva. Cilji so bili postavljeni zgolj opisno. Čeprav je projekt dolgotrajen, imajo načrtovane vse dejavnosti, ki jih čakajo v prihodnosti. V pogodbi so opredelili časovni okvir raziskave, dinamiko financiranja, razpoložljivost človeških virov in poročanja. Na podlagi pogodbe sta morala partnerja enkrat letno za preteklo leto poročati o doseženih ciljih po posameznih sklopih. Načrtovanje in nadzor projekta sta bila skladna s projektnim managementom, a ker je projekt še v prvi fazi, je končno oceno težko podati (Ljubljanske mlekarne d. d., 2014).

Banka **Unicredit** že nekaj let namesto poslovnih daril pomoč ponudi eni izmed pomoči potrebni organizaciji. Prejemnika vedno preverijo in skupaj z njim že v fazi priprave načrtujejo dejavnosti. Za potrditev projekta s strani vodstva je potrebna priprava načrta dejavnosti in potrebnih sredstev. Priprava na dogodek internega srečanja, prenove dvorišča in igral v Kranjski Gori je sicer trajala približno pol leta, vendar kaj več, kako so načrtovali in se nanj pripravljali, niso navedli. Prostovoljno so bili v izvedbo vključeni tudi zaposleni iz počitniškega doma in nekaj poslovnih partnerjev. Nadzorovanje je slabo, le po končanem projektu preko zadovoljstva zaposlenih. Management projekta je slabše razvit (Unicredit d. d., 2014).

4.4.2.3 Porabljeni resursi

Podjetje **Si.mobil** je porabljene resurse slabše razdelalo. Točne številke finančnega vložka so zadržali zase, je pa bil projekt financiran izključno z njihove strani. Z vstopninami in prispevki so zbrali 16.685,95 EUR, Si.mobil je vložil še dodatnih 10.000 EUR in ta znesek je bil namenjen zmagovalnemu projektu. V petih zaposlitvenih klubih je v vsakem do deset sodelujočih, izbranih na razpisu z različnih študijskih področij, dva mentorja s področja upravljanja človeških virov in en tutor, ki skrbi za delovanje kluba. Razpravljajo o dejavnem sodelovanju zaposlenih in predavanjih strokovnjakov v zaposlitvenih klubih. Drugih konkretnjših kvantificiranih podatkov ni. Za izvajanje so omogočili infrastrukturo, telekomunikacijsko podporo, medije, možnost stika z agencijami, strokovno znanje, predavatelje, delovno prakso in drugo (Si.mobil d. d., 2013; Si.mobil d. d., 2014).

Podjetje **Goodyear Dunlop Sava Tires** vsako leto v projekt investira od 50.000 do 70.000 EUR, ki jih porabijo za grafično podobo projekta, produkcijske stroške, obveščevalno in promocijsko gradivo, prevoze na ekskurzije dijakov in druge stroške, povezane s koordinacijo projekta. Uporabljeni so bili tako notranji kot zunanji človeški resursi. V letu 2012/2013 je sodelovalo več kot 10.000 dijakov in 36 partnerskih organizacij. Na posamezni šoli so izbrali od štiri do sedem najbolj osveščenih dijakov, ki so predstavljali ambasadorje projekta. Koliko in kako so sodelovali zaposleni, ni omenjeno (Goodyear Dunlop Sava Tires, d. o. o., 2013).

Podjetje **BTC** je zbralo 250.000 EUR sponzorskih finančnih sredstev. Na projektu je delalo 200 prostovoljcev, ki so že oktobra začeli s pripravami električne instalacije s Kristalne palače. Kot prostovoljci so bili v izvedbo projekta vpleteni številni prebivalci Ljubnega, od gasilcev in študentov do upokojencev. Vključili so štiri znane športnike, ki so podpirali promocijo kampanje Vražje Slovenke skačejo dlje. Zaposleni so pomagali pri organizaciji in izvedbi. Inovativni so njihovi uporabljeni materialni resursi, izraba lastnih prostorov kot komunikacijski kanal (skakalnica, poligon za dričanje ob vznožju skakalnice, simulatorji za skoke, toaletni prostori, tekoče stopnice in drugo) (BTC d. d., 2013).

Najbolje je opredelilo in opisalo porabljene resurse podjetje **Siemens**. Celotna investicija v

projekt je znašala 75.000 EUR, od tega je polovico vložilo podjetje Siemens, kar zanje predstavlja 20 % proračuna za dejavnosti korporativnega komuniciranja. Drugo polovico je vložilo podjetje Siemens AG Nemčija, ki predstavlja 0,6 % proračuna za sofinanciranje regionalnih komunikacijskih projektov. Na projektu je poleg dveh koordinatork in zunanjih izvajalcev delala petčlanska ekipa. Koordinatorica Siemens je za namene projekta porabila 30 % letnega delovnega časa, koordinatorka MOL pa 20 % časa. Za ostalo ekipo podatkov o porabljenem času niso podali. Materialni resursi so zelo inovativno uporabljeni, saj predstavljajo posedujoče resurse partnerja MOL, javno infrastrukturo, ki služi kot komunikacijski kanal. Resursi, na katere podjetja pozabljajo, a predstavljajo ključna in edinstvena sredstva. Z vsemi resursi so ravnali odgovorno (zunanje izvajalce so vključili le tam, kjer je bilo nujno potrebno, za osnovno platformo izbrali splet, ki ga je preprosto nadgrajevati, uporabljali so trajnostne materiale in drugo) in tako zagotavljali optimalni izkoristek. Prav tako so jasno predstavili razmerje med vloženimi sredstvi in obsegom projekta ter le-tega vrednostno primerjali s klasično komunikacijsko kampanjo (Siemens d. o. o., 2013).

Budžet projekta Daruj energijo za življenje družbe **Petrol** je v letu 2011 znašal 90.000 EUR in v naslednjem letu 40.000 EUR, od tega so 77 % porabili za ustvarjalne rešitve in produkcijske stroške. Veliko vrednost storitev so pokrili z notranjimi resursi in z brezplačnimi storitvami podjetij, a točnejših informacij niso navedli. Projekt so izvajali trije predstavniki Petrola in šest predstavnikov partnerjev. Kaj točno so počeli, kako so sodelovali in koliko časa stvari izvajali, niso zapisali. Za komuniciranje so med drugim vključili posedujoče materialne resurse, lastna oglasna mesta na bencinskih servisih (veliki obcestni plakati, plakati pred točilnimi mesti, iztakalne ročke) (Petrol d. d., 2013).

Ljubljanske mlekarnice so jasno navedle finančni vložek v projekt, 100.000 EUR so prispevale same, za enak znesek pa so pridobili nepovratna sredstva Evropskega sklada za regionalni razvoj. Človeške resurse predstavljajo strokovnjaki s specifični znanji Kemijskega inštituta in Ljubljanskih mlekarn ter razvojniki, o njihovem številu in porabljenem času ne poročajo. Druga vložena materialna sredstva so raziskovalna oprema, programska oprema in prostori Kemijskega inštituta in Ljubljanskih mlekarn (Ljubljanske mlekarnice d. d., 2014).

Podjetje **Unicredit** je porabljene resurse sicer razdelilo, vendar nobenega od njih kvantificirano predstavilo. Navedli so, da se je projekt delno financiral iz denarja banke, vendar podatka o celotnem vložku ni. Večkrat je omenjeno sodelovanje zaposlenih, njihovih otrok in članov uprave, vendar brez konkretnega števila. Navedli so le, da je sama priprava na dogodek dobrodelnega srečanja sodelavcev trajala približno pol leta. Prav tako so slabo opredelili materialne resurse, kjer so navedli, da so nekaj opreme kupili, nekaj pridobili od poslovnih partnerjev (barve, premaze, material, strokovno pomoč), nekaj pa je bilo izposojene. Konkretnjših podatkov o porabljenih resursih ni, tudi ti se nanašajo zgolj na projekt internega srečanja sodelavcev (Unicredit d. d., 2014).

4.4.2.4 Komuniciranje in dialog

Cilji projektov **Žur z razlogom: Mladi za mlade** in **Služba me ne išče** so bili komunicirani tako javnosti kot partnerjem in vsem drugim deležnikom projekta. Zaposleni so predstavljali ambasadorje projekta. Že pred dogodkom jih je podjetje preko internih kanalov pozivalo, naj predstavijo projekt tistim, ki so primerni za prijavo na razpis. Širili so sporočila projekta, posredovali spletne povezave, vabili na dogodke in drugo. Širšo javnost so naslavljali predvsem preko medijev in družbenih omrežij, skupno je bilo v letu 2012 in 2013 objavljenih 405 različnih medijskih objav. Temeljna ciljna publika so bili mladi, zato je bil glavni kanal komunikacije projekta internet, njihova spletna stran, Facebook, Twitter, YouTube in druga spletna orodja. Od začetka pa do konca projekta prvega leta so dobili kar 35.000 všečkov, kar pomeni, da so s komuniciranjem dosegli zadovoljiv del populacije. Kako so komunicirali končne rezultate in uspeh projekta, niso zapisali (Si.mobil d. d., 2013; Si.mobil d. d., 2014).

Projekt **Pozor(!)ni za okolje** je bil dobro komuniciran vsem deležnikom. Zaposleni so bili o projektu seznanjeni preko internih kanalov, intraneta, info table, televizije in internega glasila Profil. Med partnerji je komunikacija potekala prek elektronske pošte, informacije so krožile tudi preko dejavnosti, izvajanja predavanj, nasvetov na Facebookovi strani, promocijskih in informativnih gradiv. Med kampanjo so za predstavnike partnerskih organizacij organizirali tudi delavnice. Podjetje je intenzivno razvijalo in vzdrževalo tudi odnose z javnostjo, preko sporočil za medije, novic, obveščanja na spletni strani podjetja in Facebookovi strani. V letu 2012/2013 je ozaveščanje prvič potekalo na nacionalni ravni. V okviru kampanje so izvedli več okroglih miz in tako spodbudili razpravo med različnimi deležniki. O poročanju končnih učinkov ni podatkov (Goodyear Dunlop Sava Tires d. o. o., 2013).

Projekt **BTC City in ženski smučarski skoki** je bil nadpovprečno dobro komuniciran javnosti. Medijsko je bil močno podprt, izdelana sta bila tudi grafična podoba in logotip Ljubno. Inovativni pristop h komuniciranju v nakupovalnem središču BTC City so predstavljale trženjsko izkoriščene obstoječe površine BTC Citya – svetleča instalacija, ki se je spuščala s Kristalne palače, kot simbol Ljubnega ob Savinji, poligon za dričanje ob vznožju, oglaševanje v javnih toaletah, nazorni prikaz dolžine ženskih skokov na tleh dvorane A in drugo. Prireditve in koncerte ob vznožju skakalnice je obiskalo veliko število obiskovalcev, BTC City je bil tako poln atraktivnega dogajanja, revije in časopisi pa novic in prispevkov. Medijski pokrovitelji (zunanje oglaševanje, radio in tisk) so tako služili le kot podpora. Deležnike so dejavno vključili v kampanjo in z njimi odlično vzpostavili dialog. Ženske obiskovalke so preko računalniške igrice med seboj tekmoval v smučarskih skokih, organizirali so ekshibicijske VIP-tekme s športnimi legendami. Ti dogodki so zaradi svojega visokega medijskega potenciala generirali pojavnost v medijih in ustvarili odlično promocijo dogodka, poleg tega pa deležnike spodbudili, da so o njem širili dobre besede. Dialog je potekal tudi prek spletnega mesta ljubno-skoki.si, družbenih

omrežij in videov preko YouTube in televizije, kjer so imeli ljudje možnost komentiranja in razširjanja informacij (BTC d.d., 2013).

Projekt **Ljubljana, pametno mesto** je bil namenjen spodbujanju dialoga z deležniki, zato je bilo temu ustvarjenih več spletnih povezav. Facebook je bil namenjen predvsem »peer to peer« komunikaciji, izmenjavi dobrih okoljskih praks in neposredni komunikaciji partnerjev z deležniki. Spletna stran je imela več sklopov, pobuda Ljubljana si ti! je bila namenjena oddajanju predlogov za izboljšanje življenja v Ljubljani, Izziv mesta je bil namenjen anketam. Preko aplikacije Moj eko plakat je vsakdo lahko oblikoval lasten eko plakat, izmed katerih so pet najboljših natisnili kot razglednice in jih objavili v lokalih v središču Ljubljane. Ob zaključku vsake dejavnosti so o njej poročali prek spletne strani in s tem sledilcem zagotavljali povratne informacije. Komunikacija temelji na osnovi interakcije. Študija Trajnostna urbana infrastruktura – Ljubljana je bila predstavljena na različnih prireditvah, skupno 500 udeležencem. Projekt je bil dobro komuniciran tudi kot primer dobre prakse na različnih srečanjih, v revijah in drugje. Letno natančno poročilo o projektu sta dobila tudi oba partnerja (Siemens d. o. o., 2013).

Posebnost projekta **Daruj energijo za življenje** je bila v ustvarjalnem pristopu k nagovarjanju ciljne javnosti. Najprej so v njih vzbudili zanimanje in šele nato razkrili namen. Petrol je dal v namen komuniciranja projekta na razpolago polovico lastnih oglasnih mest na bencinskih servisih – velike obcestne plakate, plakate pred točilnim mesti, drobižnice, iztekalne ročke in drugo. Ta so pomembno vplivala na prepoznavnost projekta oziroma na povezavo le-tega s Petrolom. Organizirali so pet novinarskih konferenc in sedem dogodkov z »urbanism zorbingom«, poslali več sporočil za medije, organizirali večerni družabni dogodek za krvodajalce, poslali pisma s sporočilom o akciji znanim osebam in drugo. Podjetje je vsako leto prejelo brezplačne radijske objave in televizijske oglase v celotnem obdobju trajanja akcije. Edini opravljen medijski zakup je bil zakup oglasnega prostora velikih obcestnih plakatov. Poteza, ki je najbolj zaznamovala akcijo in vzpostavila dialog med deležniki, pa je bila ustvarjena spletna stran daruj-kri.si, kjer so darovalci lahko stalno spremljali količine zaloge krvi po posameznih tipih krvi. Izdelali so krvodajalsko žogico z napisom Daruj energijo za življenje, ki je bila na voljo v vseh središčih za odvzem krvi, je bila namenjena stiskanju med postopkom odvzema in je postala simbol projekta. Učinke projekta so komunicirali sproti in ob vsakoletnem zaključku kampanje. Predstavili so jih tudi zaposlenim in poslovni javnosti v letnem poročilu družbe (Petrol d. d., 2013).

Komuniciranje **Ljubljanskih mlekar** in njihovega projekta je bilo šibko. Do prijave projekta so izvedli okroglo mizo in dosegli okrog 30 objav v medijih. Znotraj podjetja so zaposleni informacije o projektu dobili preko mesečnega biltena, intraneta in interne revije. Dobavitelji in potrošniki, poslovni kupci in upokojeanci so prejeli časopis Mlekarske novice, z reportažo o projektu in intervjuji z raziskovalci. Ob zaključku projekta načrtujejo novinarsko konferenco (Ljubljanske mlekarne d. d., 2014).

Dejavnosti banke **Unicredit** so bile širši javnosti komunicirane preko časopisnih člankov, sporočil za javnost, Facebooka, virusne pošte in obvestil ter revije Azimut za stranke. Med zaposlenimi je komunikacija potekala prek internega glasila. Banka je ozaveščanje vključila tudi v njihov proizvod depozita. Projekt so komunicirali preko simboličnih daril novinarjem (slike otrok ZPM, potica, ki so jo spekle kuharice prenovljenega doma). Slednji način komuniciranja je nekoliko drugačen, inovativen in sodoben. Komuniciranje s partnerjem je temeljilo na neposrednem, odprtem in iskrenem dialogu. Komuniciranje končnih ciljev in učinkov ni zadostno (Unicredit d. d., 2014).

4.4.3 Rezultat projekta

4.4.3.1 Družbene in okoljske koristi

Najbolj konkretna družbena korist projekta **Žur z razlogom** je oblikovanih šest zaposlitvenih klubov (pet v prvem letu in en dodatni v drugem), ki so 140 mladim ponudili konkretne rešitve in uporabna znanja za iskanje zaposlitve, oziroma 28 mladim najdeno zaposlitev (za več kot tri mesece). S tem so presegli zastavljeni cilj 15 %. Mladi so s sodelovanjem v klubih razvili kompetence podjetnosti in pridobili nove veščine, kar so na lestvici od 1 do 5 potrdili z oceno 3,85. Njihov cilj je bil več kot polovica. Dolgoročni družbeni učinki so ozaveščenost mladih o problematiki zaposljivosti, dvig zavesti o zbiranju sredstev v podporo programom za mlade in angažiranje mladih pri tem ter prebujanje socialnega čuta za težave vrstnikov in širše družbe. Širša družbena korist je tudi posredno opozarjanje odločevalcev na nujne sistemske rešitve. Zavod Nefiks je pripravil Memorandum v obliki pobude s predlogi določenih ukrepov na področju zaposlovanja mladih. Naslovljen je bil na več kot 90 odločevalcev (poslancev in ministrstev), več se jih je na pobudo odzvalo. Ukrep Jamstva za mlade je v naslednjem letu ponudil do 8 milijonov evrov podjetjem, ki so zaposlila mlade. Na razpisu je v prvem letu sodelovalo 79 različnih projektov, glasovalo je 5.737 mladih, zbrali pa so 16.685,95 EUR, kar pomeni, da se je žura udeležilo več kot 16 tisoč mladih. Podjetje Aragon je naredilo raziskavo in ugotovilo, da je Žur z razlogom na vodilnem mestu med top 5 prepoznavnih glasbenih dogodkov v Sloveniji. Podstran si je ogledalo 35.237 ljudi, aplikacija Facebook je imela 34.000 všečkov. Asociacije, ki jih mladi povezujejo s projektom, so dobrodelnost, podpiranje dobrodelnih projektov, spodbujanje sočutnosti mladih in združevanje zabave z dobrodelnostjo. S ponovno prijavo v drugem letu so dokazali, da ima projekt široke in merljive družbene učinke (Si.mobil d. d., 2013; Si.mobil d. d., 2014).

Podjetje **Goodyear Dunlop Sava Tires** je preseglo svoje načrte in pričakovanja. Kampanja je dosegla učinek izboljšanja okoljskega ozaveščanja med dijaki, kar je bil tudi eden izmed njenih pglavitnih dolgoročnih ciljev. Rezultati raziskav kažejo, da se vsako leto zviša odstotek anketiranih dijakov, ki se zavedajo, da je ločeno zbiranje odpadkov nujno potrebno in koristno. Vsako leto dijaki tudi bolje ocenijo ozaveščenost svojih sošolcev. Vedno bolj se zavedajo, da je za pravilno ravnanje z odpadki odgovoren vsak

posameznik (Pozor(!)ni za okolje, 2017). Družba je uspela vzpostaviti in izboljšati sistem ločevanja odpadkov na posameznih srednjih šolah. Uspešnost projekta dokazujejo tudi prostovoljno sodelovanje partnerjev v kampanji, pristop in podpora vsakoletnih novih partnerjev, več kot 2.000 oboževalcev na Facebookovi strani, poleg tega pa je kampanja postala tudi primer dobre prakse v krogu drugih podjetij v Sloveniji. Dodana vrednost kampanje je tudi vzpostavljanje dolgoročnih odnosov med institucijami s področja ravnanja z okoljem, saj s sodelovanjem in izmenjavo izkušenj prispevajo k širitvi projekta in s tem k učinkovitejšemu ozaveščanju ciljnih skupin. Projekt je bil in je še osredotočen na okoljske učinke, ki so bolj prepoznani na dolgi rok (Goodyear Dunlop Sava Tires d. o. o., 2013).

Podjetje **BTC** je v večini preseglo vse svoje zastavljene družbene cilje. Okrepil se je lokalni turizem. Število nočitev turistov se je povečalo za 10,7 %, s čimer so presegli zadani desetodstotni cilj. Prihodek od nočitev v Savinjski regiji se je povečal za 12,3 %. Zagotovili so si nadaljevanje FIS svetovnega pokala v smučarskih skokih za ženske in vključitev discipline na Olimpijske igre. Število obiskovalcev svetovnega pokala se je v enem letu povečalo za več kot 50 %. Prav tako se je povečala gledanost tekem. Prenos je imel 16,38 % dosega celotne populacije, kar je celo več kot prenos bolj znane tekme v Planici. Cilj so presegli za 15 %. Brez kvantificiranih rezultatov si upajo trditi, da se je okrepila prepoznavnost Savinjsko-Šaleške regije, da se je okrepila mednarodna prepoznavnost, spodbudilo prostovoljstvo in možnosti dela za lokalne podizvajalce ter okrepilo zanimanje za tovrstni šport. Cilje dosega so presegli tudi z videi na YouTubeu, kjer so se z enim od njih povzpeli med 10 % najuspešnejših objav. V času promocij so s Facebookovo aplikacijo virtualnih skokov dosegli 390.000 uporabnikov in presegli cilj za kar 95 %. Družbeni učinki projekta so bili zelo razsežni, posegli so na svetovno raven (BTC d. d., 2013).

Projekt **Ljubljana, pametno mesto** je posameznikom omogočil platformo za izmenjavo dobrih okoljskih praks. Na Facebookovem profilu je 300 ljudi na mesec govorilo o tej temi. Mestna občina Ljubljana je pridobila nestrukturiran, a vsebinsko bogat pregled nad tem, kaj so prioritete prebivalcev v občini, katerih storitev si želijo in kateri del Ljubljane potrebuje več vlaganja v infrastrukturo. S platformo Ljubljana si ti!, s katero so prebivalce vključili v srednjeročno načrtovanje politike mesta, so pridobili več kot 100 relevantnih, dobro utemeljenih in inovativnih predlogov, ki naslavlja področja, ki lahko prispevajo k okolju. Cilj je bil presežen za več kot trikrat. Predloge je MOL uporabila za pripravo Načrta varstva okolja 2014–2020. Projekt je posameznikom omogočil vpogled v trenutne okoljske projekte Ljubljane na enem mestu. Spletno stran je med letoma 2010 in 2013 obiskalo več kot 49.000 posameznih obiskovalcev. Cilje so presegli tudi v sodelovanju v različnih aplikacijah (Sajenje virtualnih dreves, anketa Izzivi mesta). Javnih dogodkov, povezanih s projektom, se je skupaj udeležilo približno 1.000 ljudi. S študijo Trajnostna mestna infrastruktura – Ljubljana – pogled do leta 2050 je MOL pridobila podatke, ki omogočajo načrtovanje investicij na področju okoljske učinkovitosti in predstavljajo

izhodišče za razmislek o investicijah v infrastrukturne spremembe in politike. Iz podatkov so sklepali, da so vsebine, povezane z okoljem, poudarili najmanj 55.000 ljudem in povečali njihovo dojemljivost za okoljsko učinkovitost. Projekt je bil usmerjen daleč naprej v prihodnost, saj se učinki tovrstnih dejavnosti začnejo kazati šele na srednji in dolgi rok (Siemens d. o. o., 2013).

Akcija **Daruj energijo za življenje** je presegla pričakovanja pozitivnih družbenih učinkov. Dosegli so rekordno udeležbo na krvodajalskih akcijah v vsakoletnem dejavnem trajanju akcije. V mesecu maju, ko se je akcija šele dobro začela, je prišlo rekordnih 9.154 krvodajalcev, od tega kar 922 novih. To je bil njihov najboljši mesec v zadnjih 10 letih. V naslednjem mesecu je bila situacija le še boljša. V obdobju od januarja do julija je prišlo 5 % več darovalcev kot predhodno leto, kar so ocenili kot izjemno velik porast. Število novih krvodajalcev je bilo 6.751, to je 11,6 % vseh krvodajalcev. V bazo se je vpisalo več kot 2.000 novih krvodajalcev. S pomočjo družbenih medijev so razširili zavest o darovanju med mlajšo generacijo, spodbudili razpravo o tej temi med mladimi in jim dvignili zavest, da je darovanje pomembno. Akcija je imela nadpovprečen vpliv na tiste, ki še niso darovali krvi, kar 62 % anketirancev je spodbudila k razmišljanju o darovanju krvi v prihodnosti. Cilj partnerstva v ozadju je bil zagotovitev zaloga krvi za poletne mesece, ko je na cestah več nesreč. Zaloga leta 2012 je bila dovoljšna in dodatni pozivi Zavoda niso bili potrebni. K temu sta veliko pripomogli tudi ustvarjena dnevno osvežena spletna stran daruj-kri.si in seznanjenost javnosti. Samo v mesecu maju in juniju jo je obiskalo več kot 9.000 obiskovalcev. Organizacija Združenje Manager je s pomočjo družbe Petrol, Zavoda in Rdečega križa organizirala teden darovanja krvi, ki se ga je udeležilo več kot 200 vodilnih slovenskih managerjev (Petrol d. d., 2013).

Ker projekt **Ljubljanskih mlekar** v času prijave še ni bil zaključen, družbenih dosežkov in koristi podjetje še ni moglo oceniti. V enem izmed intervjujev je doc. dr. Urban Bren izjavil, da se zavedajo, da lahko traja tudi desetletje, preden se raziskava potrdi v tolikšni meri, da bi ljudje lahko čutili njene učinke (Wagner, 2014). Pa vendar, če in ko se raziskava uspešno konča, bo prehranski dodatek preprečil kemijsko poškodbo DNK in s tem morebitni nastanek katere koli vrste raka. Potencial projekta je vsekakor odličen. Za zdaj so s pomočjo računalniških simulacij ugotovili, da določeni polifenoli lahko učinkovito prehitijo in onespособijo nekatere tipične kemijske karcinogene iz okolja, ki sicer ogrožajo človekovo zdravje, tako da si v prihodnje obetajo še več. Obstajajo naravne spojine, ki vežejo 99 odstotkov škodljivih kemijskih dražilcev (Bošnjak, 2013; Škrabec Arbanas, 2014).

Družbene koristi projekta družbe **Unicredit** so v prvi vrsti posredne, saj je partnerstvo namenjeno pomoči socialno ogroženim skupinam. Opisno so poudarili nekatere družbene koristi, vendar so podatki, ki bi to potrjevali, pomanjkljivi in neprepričljivi. Ima pa tovrstni projekt dolgoročne in širše družbene posledice, predvsem ozaveščenost pomoči sočloveku v stiski. S partnerstvom je ZPM pridobil podpornika na dolgi rok (Unicredit d. d., 2014).

4.4.3.2 Poslovne koristi

Podjetje **Si.mobil** je s projektom pridobilo ugled in prepoznavnost. Rezultati raziskave po končanem projektu so pokazali, da je kar 70 % anketirancev kot glavnega organizatorja dogodka prepoznalo Si.mobil. Pozitivne asociacije, povezane s projektom, kot sta doniranje in pomoč, so se prenesle na Si.mobil. Z vsakoletno, tako imenovano SponsTrack raziskavo, so primerjali rezultate projekta. Med drugim so merili »goodwill« (altruizem projekta zaradi njegovih investicij v širše družbeno okolje in posledično naklonjenost blagovne znamke) in »transfer image« (lastnosti in vrednote, ki jih ima event v očeh udeležencev in se prenesejo na blagovno znamko) in ugotovili, da ima projekt pozitiven vpliv na zaznavanje Si.mobila kot sponzorja projekta in da se je ta v drugem letu le še povečal. Vsi ti vplivi na podjetje in posledično na njegovo blagovno znamko ORTO vodijo v ohranjanje in povečanje lojalnosti obstoječih uporabnikov ter pridobivanje novih. S ponavljanjem projekta je podjetje optimiziralo stroške, povezane z izvedbo, časom in investiranimi resursi. Omenili so pozitiven vpliv na pridobitev novih stikov, mladih, nevladnih organizacij in potencialnih partnerjev, a brez konkretnih podatkov. S projektom je podjetje pridobilo tudi zaposlenega in 13 zainteresiranim udeležencem omogočilo tedensko prakso v Si.mobilovih trgovinah. Zaposleni so z vključitvijo v klubih, deljenjem znanja in izkušenj z mladimi tudi sami pridobili nova znanja in kompetence. Poslovne koristi je imel od projekta tudi zavod Nefiks, pridobil je sredstva za izpeljavo projekta, znanja in izkušnje, pa tudi prepoznavnost (Si.mobil d. d., 2013; Si.mobil d. d., 2014).

Pomembna poslovna korist, ki jo je projekt Pozor(!)ni za okolje prinesel podjetju **Goodyear Dunlop Sava Tires**, sta pozitivna medijska izpostavljenost in prepoznavnost. Od leta 2010 do leta 2012 so dosegli več kot 150 medijskih objav na temo projekta, kar je prispevalo dobrih 30 % vseh pozitivnih korporativnih objav o družbi. Vrednost objav je znašala približno 70.000 EUR. Komuniciranje, številne podjetju naklonjene objave in pozitivna medijska izpostavljenost so pripomogli k izboljšanju prepoznavnosti in ugleda podjetja. Rang poznanosti podjetja se je v očeh poslovne javnosti v letu 2012 v primerjavi z letom prej izboljšal za eno mesto in zasedel 42. mesto na lestvici poznanosti. Na lestvici ugleda podjetja so se povzpeli na 31. mesto, kar je kar 20 mest višje od predhodnega leta. Kampanja je koristi prinesla tudi v pogledu mreženja in povezovanja z drugimi institucijami in podjetji. V okviru korporacije Goodyear je podjetje prejelo priznanje za primer dobre prakse vzpostavljanja in utrjevanja odnosov z lokalnimi skupnostmi. Kot dobra praksa drugim podjetjem služi tudi zaradi ravnanja z odpadki znotraj podjetja in uspešnega približevanja mladim. Tudi za sodelujoče šole je imel projekt konkretne, merljive finančne učinke. V drugem letu so na novo pridruženim šolam zagotovili koše za ločeno zbiranje odpadkov, s čimer so pripomogli k rezultatom, ki so se pokazali v stroških odvoza odpadkov. V Šolskem centru Škofja Loka so v letu 2011 za odvoz smeti, na račun ločevanja, plačali 980 EUR manj kot leto prej. Poslovne koristi so jasno, vrednostno in kvantificirano predstavljene (Goodyear Dunlop Sava Tires d. o. o., 2013).

Projekt **BTC Citya** je koristi prinesel vsem deležnikom v projektu. Zaposleni so pokazali večjo motivacijo pri delu, med partnerji so se stkale močne poslovne vezi, projekt je akumuliral veliko znanja. Povečala sta se ugled podjetja (za 0,48 odstotne točke) in vrednost blagovne znamke BTC City. Predsednik uprave se je v tem letu uvrstil v skupino desetih najuglednejših managerjev. Povečalo se je število obiskovalcev dvorane A, januarja jo je obiskalo skoraj milijon in pol obiskovalcev, s čimer so presegli zastavljeni cilj, milijon ljudi. Prednovoletnih dogodkov ob vznožju Kristalne palače se je udeležilo veliko obiskovalcev, povečalo se je tudi število obiskovalcev BTC Citya, a številke niso znane. Donosnost vlaganja v trženje je znašala 2,7 in bila glede na cilj presežena za 35 %. Število medijskih objav je v najbolj intenzivnem obdobju znašalo v povprečju 38 objav na teden. Za obisk tekme so porabili 21,5 EUR sponzorskih sredstev na obiskovalca, kar je v primerjavi s Planico 4,1 EUR manj (BTC d. d., 2013).

S projektom **Ljubljana, pametno mesto** je podjetje Siemens pridobilo status podjetja, ki vlaga v okoljsko učinkovitost po razvojni in družbeno odgovorni plati. Zaradi partnerstva se je povečalo število povpraševanj po javnih nastopih Siemensovih predstavnikov na strokovnih prireditvah (Zlati kamen, Dnevi energetikov, Ljubljana Forum in drugo), sklenili so dve tehnološki partnerstvi na področju energetskih prenov objektov in prejeli naročila za povečanje energetske učinkovitosti v industriji. Z analizami potencialov energetskih prihrankov na dveh osnovnih šolah so usvojili metodologijo za podobne projekte, pridobili kompetence in novo znanje. Pridobili so podatke o razvojnih prioritetah Ljubljane in dostop do oseb, ki so zadolžene za posamezne infrastrukture – družbi LPP so predstavili tehnologije nizkoemisijevih avtobusov. Zbrane podatke s študijami in analizami lahko uporabljajo kot dokaze svojih tržnih in prodajnih dejavnosti. Pridobili so sredstva od korporacije Siemens AG. Kontaktirale so jih številne vladne in nevladne institucije, in sicer za uvrstitev vsebin na njihovo spletno platformo. Poslovne koristi so sicer jasne, a predvsem nekvantificirane. Po drugi strani pa je to tudi razumljivo, saj je veliko učinkov dolgoročnih (Siemens d. o. o., 2013).

Poslovne koristi od projekta Daruj energijo za življenje je imelo tudi podjetje **Petrol**. Povečala sta se ugled podjetja in njegova prepoznavnost kot družbeno odgovornega podjetja. Zabeleženih je bilo več kot 100 člankov in prispevkov v medijih v prvem letu ter okoli 40 v drugem letu trajanja akcije. Med njimi televizijski, radijski in tiskani. Dodatnih več kot 600 objav in oglasov je bilo brezplačnih. Cilj, da anketirani akcijo povežejo s Petrolom, je bil presežen. Po prvi navedbi jo je sicer prepoznalo 59 %, skupaj pa 85 % anketirancev. Z raziskavami po zaključku akcije so ugotovili, da je samo akcijo prepoznalo 78 % anketiranih, od katerih je 71 % v akcijo verjelo. Budžeta, namenjenega akciji, niso presegli, pridobili so celo donacije storitev v vrednosti 350.000 EUR. Med zaposlenimi v Petrolu je 100 novih krvodajalcev (Petrol d. d., 2013).

Projekt **Ljubljanskih mlekar** je obetal velik poslovni potencial, vendar ker naj bi bil še v fazi izdelave, učinkov ni mogoče v celoti in zadovoljivo prikazati. Za enkrat so zaznali

krepitev ugleda podjetja, dosegli so več kot 30 neplačanih objav v slovenskih dnevno informativnih medijih, v vrednosti 60.000 EUR. Pridobitev evropskih nepovratnih sredstev jim je pomagala pri zasledovanju vizije razvoja in občutno znižala stroške razvoja novega izdelka. Partnerstvo jim je z vidika sodelovanja omogočilo manjše stroške investicije, večjo fleksibilnost, razvoj strokovnega znanja in novih kompetenc zaposlenih. Glavni poslovni cilji projekta so lansiranje novega, inovativnega nišnega izdelka z visoko dodano vrednostjo v mednarodno okolje, pridobitev pravice do intelektualne lastnine in z njo konkurenčne prednosti. Če jim to uspe, bodo učinki izjemni, pridelek bodo želi tako podjetje kot družba. Ciljev vrednostno niso ovrednotili (Ljubljanske mlekarne d. d., 2014).

Podatki o poslovnih koristih projekta **Unicredit** so premalo konkretni, nekvantificirani. Navedli so, da imajo povečan ugled v javnosti, da so deležniki v njih prepoznali banko, ki je družbeno odgovorna, da so zaznali pozitivno medijsko poročanje, a vse to brez prepričljivih dokazov. Bolj neposredno je imel projekt učinek na zaposlene. Organizirani dogodki omogočajo spreminjaje in krepitev njihovih pozitivnih vrednot, spodbujajo povezovanje in gradnjo odnosov. Koliko zaposlenih je sicer sodelovalo pri prostovoljstvu posameznih projektov, ni potrjeno. Beležijo povečano zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. To sicer dokazuje tudi prostovoljstvo v času dela prostih dni. Podobno velja tudi za podjetja, ki so prostovoljno sodelovala pri projektu kot zunanji partnerji. Dokaz, da so z dejavnostmi uspešni, je večkratna predstavitev projekta javnosti (Unicredit d. d., 2014).

4.5 Kritična analiza prijavnic podjetij po kriterijih ocenjevanja

Vsak opisani družbeno odgovorni projekt je na svoj način edinstven in predstavlja svojo zgodbo. Z vidika inovativnosti pristopa k problematiki sta bili najbolj prepričljivi podjetje Siemens in Si.mobil. Z vidika inovativnosti komuniciranja je bilo zmagovalno podjetje BTC, z inovativno uporabo obstoječih površin. Petrol je ustvaril zanimivo rešitev za družbeno problematiko, ki ostaja aktualna tudi po končanem projektu. Partnerstvo projekta družbe Goodyear je prenosljivo, omogoča replikacijo. Ljubljanske mlekarne so se lotile reševanja ene izmed najbolj perečih zdravstvenih težav v današnjih časih. Vsak projekt zase oziroma njegova zgodba je unikatna in zmagovalna.

Družbeno odgovorni projekti, ki so bili povezani s poslanstvom podjetja, njegovimi vrednotami in strateškimi cilji, so bili izpeljani bolj uspešno. Večina projektov, ki je jasno povezana s strategijo podjetja, je dolgoročnih in se čez leta nadgrajujejo. To jasno dokazujeta podjetja Goodyear Dunlop Sava Tires in Petrol, katerih projekta delujeta še danes. Prav tako Si.mobil in Siemens, katerih projekta sta bila večletna. BTC je ostal generalni pokrovitelj svetovnega pokala, podjetje Unicredit pa z ZPM redno sodeluje, na podlagi njihovih potreb in svojih zmožnosti. Le redki (Si.mobil, Siemens in delno Petrol) so imeli opredeljeno poslanstvo, vizijo in strategijo za projekt. Cilje so si vsi, razen Unicredita, ki je bil pri tem šibek, postavili dokaj ustrezno in merljivo, kvalitativno in

kvantitativno. Pri vseh projektih gre za partnerstva, sodelovanje vodstva, angažiranost, deljenje znanja in izkušenj, in ne zgolj za doniranje. Zgled vodstva je bil dokaj dober pri vseh projektih. Najvišjo stopnjo vpletenosti vodstva in sodelovanja pri dejavnostih sta imeli podjetji Unicredit in Petrol, kjer so se vodje dejavno vključili v izvedbo, s fizičnim delom in darovanjem krvi. Naloge so podjetja smiselno porazdelila medse in partnerje, glede na znanja in pristojnosti. Dve podjetji sta ustanovili vodstveni ekipe. Prostovoljstva v številnih projektih dokazujejo dobro organizacijsko kulturo podjetij. Smiselno bi bilo dodati tudi managerske sisteme za nagrajevanje zaposlenih, saj ti s svojim angažiranjem veliko prispevajo k uresničitvi in uspehu projekta.

Procesi upravljanja so bili v večini dobro načrtovani, izvedeni in nadzorovani. Težave jim je predstavljala kvantifikacija večjega dela družbenih in poslovnih ciljev. Nekaj projektov je ponavljajočih se, tako da so bili njihovi sistemi in postopki že utečeni in preverjeni. Večina jih je v management projekta vključila partnerje, nekateri tudi deležnike. Nadzorovanje in sprotne meritve rezultatov sta bili sicer redni, a v večjem delu brez posebnih kazalcev merjenja uspešnosti in razvitih merilnih instrumentov.

Podjetja so sicer po večini dobro opredelila vložene resurse, vendar so bili podatki v splošnem premalo razdelani in kvantificirani. Vsa, razen Unicredit in delno Si.mobil, so jasno vrednostno poudarila vsoto investiranih finančnih resursov. To potrjuje teoretično trditev, da podjetja v prvi vrsti še vedno najprej pomislijo na investiranje denarja. Kar nekaj jih je finančne resurse smiselno razporedilo medse, sponzorje in druge darovalce. Projekt BTC city in ženski smučarski skoki je zahteval največ finančnih sredstev, pa čeprav je šlo v osnovi le za dvodnevno zgodbo. V razmerju s številom partnerjev in z učinki, ki so na svetovni ravni, pa je to povsem optimalno. V povprečju so bili dobro razdelani tudi človeški resursi, a večkrat so manjkali konkretni podatki o številu vpletenih v projekt, njihovem vložnem času, porabljenih urah in podobno. Najbolje je slednje opredelilo podjetje Siemens. Trije izmed projektov izstopajo po opredeljenih investiranih materialnih resursih. Uporabili so posedujoče edinstvene resurse, lastno infrastrukturo, predvsem v namene promocije, komunikacije in vzdrževanja dialoga z deležniki.

Komuniciranje razloga obstoja, namena projekta in njegovih dejavnosti večini podjetij ni predstavljalo resnejših težav. Najboljša pri tem so bila tista, ki so za namene komuniciranja med drugim uporabila lastna oglasna mesta in posedujoče resurse. To jim je omogočilo večji razpon oglaševanja in širši doseg javnosti. Nekaj jih je komuniciranje dejavnosti smiselno razdelilo glede na notranje in zunanje uporabnike. Medsebojni dialog z deležniki je podjetjem uspelo vzdrževati prek spletnih strani, družbenih omrežij, aplikacij, okroglih miz in novinarskih konferenc, koncertov in prireditev ter raznih dogodkov. Izjemno pomembno je bilo tudi komuniciranje končnih učinkov. Večina jih je razkrila v obliki krajših informacij prek spletnih strani, družbenih omrežij in medijev. Dve družbi sta učinke projekta razkrili tudi v letnih poročilih. Edina, ki sta imela komuniciranje bolj šibko in nezadostno, sta bila projekta Unicredita in Ljubljanskih mlekar (delno tudi z razlogom še

nedokončanega projekta). Podjetji Siemens in Petrol sta poudarili tudi pogostost poročanja. Učinke sta poročali sprotno, ob zaključku posamezne dejavnosti in periodično, v tem primeru ob zaključku (vsakoletnega) projekta.

Večina projektov je presegla zastavljene družbene cilje in pričakovanja. Niso pa imeli vsi projekti kvantificirano zastavljenih vseh družbenih ciljev. Čeprav tudi tisti zgolj opisni kažejo na presežena pričakovanja, imajo merljivi s trdnejšimi in kvantificiranimi dokazi večjo stopnjo zaupanja v uspeh. Ugotovljene družbene koristi je večina podjetij (razen Ljubljanskih mlekar in Unicredita) dokaj smiselno podkrepila s kvalitativnimi in kvantitativnimi podatki. S kvantitativnimi predvsem tiste, kjer so si zadali jasne in merljive cilje. Merjenje družbenih učinkov je bilo v večini neposredno, dve podjetji pa sta dodatno uporabili še anketo. Si.mobil je zaposlil več mladih, kot so si zastavili, niso pa pojasnili, kakšna je bila njihova zaposlitev, za določen ali nedoločen čas, kar ni zanemarljiv podatek. Presegli so tudi cilj pridobljenih kompetenc in veščin, ki so jih merili z anketo preko zadovoljstva udeležencev. Tu je nekoliko vprašljiva objektivnost pridobljenih podatkov. Projekt BTC in ženski smučarski skoki je presegel cilj v številu nočitev turistov v času svetovnega pokala, cilj zneska prihodkov od teh nočitev in gledanost tekem. Ker so ti podatki vsakoletno zbrani in znani, so rezultat lahko izmerili z neposredno meritvijo – izračunali so le razliko. Prav tako so to lahko storili v Petrolu, kjer so presegli zastavljeni cilj povprečnega števila krvodajalcev v dveh mesecih. V Siemensu so presegli vse zastavljene cilje glede števila uporabnikov posameznih aplikacij in predlogov za izboljšanje kakovosti življenja v Ljubljani. Drugih dolgoročnejših ciljev pa si niso merljivo zastavili. V podjetju Goodyear so izboljšanje ozaveščenosti dijakov o ravnanju z odpadki in ločevanju izmerili z anketo, in sicer po končanem projektu. Posebnih kazalcev za merjenje družbenega uspeha projekta ni razvilo nobeno podjetje. Veliko družbenih učinkov je dolgoročnih, kar pomeni, da bo uspeh viden (tudi) po že končanih projektih. Okoljski učinki so že po naravi sami po sebi opazni šele na dolgi rok (ravnanje z odpadki, okoljska učinkovitost, spremembe politike), prav tako tudi ozaveščenost mladih in preskok v njihovem razmišljanju glede okoljskih problematik in pomoči sočloveku, krvodajalstva in doniranja. Tudi projekt podjetja BTC ima dolgoročne družbene učinke, saj je omogočil nadaljevanje svetovnega pokala v smučarskih skokih za ženske.

Poslovne rezultate so podjetja v primerjavi z družbenimi slabše predstavila, posledično tudi zato, ker si zanje v večini niso zadala kvantificiranih in merljivih ciljev. Tisti, ki pa so bili kvantitativno poudarjeni, so bili vsi preseženi. Veliko drugih je podkrepljenih z ustreznimi in prepričljivimi kvalitativnimi podatki. Vsi so poročali o povečanju ugleda. Le dve podjetji sta to tudi dokazali z ustreznimi podatki. Petrol s skokom na lestvici ugleda, BTC pa z odstotkom povečanja ugleda, vendar, kako so do rezultata prišli, niso prikazali. Vsa druga so povečanje ugleda dokazala le posredno, s številom medijskih objav, preko katerih pa ni mogoče sklepati o dejanski spremembi. Povečanje prepoznavnosti sta dve podjetji potrdili s pomočjo ankete. Podjetje Si.mobil je razvilo poseben kazalec, indikator, ki je ugotovil pozitiven vpliv izpeljave projekta na zaznavo podjetja v očeh drugih. Podjetje

BTC je kot dokaz za preseženi cilj donosnosti vlaganja v namene trženja uporabilo kazalec ROMI (angl. *return on marketing investment*) in za gledanost tekme preko televizijskega prenosa kazalec AMR (angl. *average minute rating*). Drugih kazalcev podjetja niso uporabila, poslovne koristi so v večini prikazala z neposrednimi meritvami in primerjavo s prejšnjimi obdobji. Te so bile jasne in ustrezne. Izkušnje iz projektov podjetij, ki so se nadgrajevala čez leta, so podjetjem omogočile izboljšanje poslovnih koristi preko optimizacije stroškov (Si.mobil) in širjenjem učinkovitih dejavnosti (Goodyear). Vpliv poslovnih koristi projekta na dolgoročno finančno uspešnost podjetja je najbolje potrdilo podjetje Siemens. Pridobili so nova naročila za povečanje energetske učinkovitosti v industriji in dve na novo sklenjeni tehnološki partnerstvi. Tudi podjetje Si.mobil je poročalo o novih uporabnikih, vendar brez konkretnega števila ali vrednostnega donosa v podjetju. Partnerji projekta Pozor(!)ni za okolje so zmanjšali stroške odvoza odpadkov. Za vse druge vpliv učinkov na finančno uspešnost podjetja ni bil prikazan.

5 UGOTOVITVE

Z analiziranjem prijavnic podjetij na nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks sem odkrila ključne dejavnike, ki zagotavljajo dolgoročne družbene, okoljske in ekonomske učinke in tako posredno vplivajo na finančno uspešnost podjetja. To so:

- **usklajenost družbeno odgovornih projektov z osrednjimi sposobnostmi podjetja:** podjetja, katerih družbeno odgovorne dejavnosti so izhajale iz osrednjih dejavnosti podjetja, so dosegla večje družbene, okoljske in ekonomske učinke. Osrednje sposobnosti, ki so bile podprte z edinstvenimi in posedujočimi resursi, so pozitivno vplivale na uspeh projekta.
- **Usklajenost družbeno odgovornega projekta s strategijo podjetja:** družbeno odgovorni projekti, ki so bili usklajeni s poslovno strategijo podjetja in kjer je trajnost predstavljala sestavni del njihove strategije, so se izkazali za bolj dolgoročne. Niso predstavljali zgolj enkratne zgodbe, ampak so se čez leta ponavljali in nadgrajevali.
- **Izbira partnerja(ev), ki omogoča(jo) doseganje sinergijskih učinkov:** podjetja, ki so sodelovala s partnerji, s katerimi so si lahko izmenjevala znanje in izkušnje, usklajevala podjetniške, individualne in družbene interese, so dosegla večje učinke. Večje učinke so dosegala tudi tista partnerstva, kjer so medsebojno sodelovali in se podpirali tudi partnerji, ter projekt, ki je omogočal odprtost partnerstva, torej možnost vključevanja novih partnerjev.
- **Inovativnost pristopa k družbeno odgovornemu projektu:** podjetja, ki so k družbeno odgovornemu projektu pristopila inovativno, so dosegla večjo odmevnost in posledično večje učinke. K inovativnosti so pristopila z različnimi ukrepi: z inovativnim izborom partnerja, inovativnim komuniciranjem projekta, inovativno uporabo obstoječih površin oziroma resursov in ustvarjeno inovativno rešitvijo za težavo.
- **Sorazmerno s pričakovanimi učinki investirani resursi:** podjetja morajo sorazmerno

glede na pričakovane učinke zagotavljati finančne, človeške in materialne resurse.

- **Jasno in inovativno vodenje družbeno odgovornega projekta, podprto z zgledom:** v družbeno odgovornih projektih, ki so imeli razvito lastno poslanstvo in strategijo projekta, so zaposleni bolje razumeli namen obstoja in pot, ki jih vodi do zastavljenih ciljev. Projekti, v katere je bilo vpleteno in dejavno vključeno tudi najvišje vodstvo podjetja, so dokazovali višjo reprezentativnost. Zaposleni morajo čutiti, da so pri dejanjih podprti.
- **Jasno postavljeni in kvantificirani cilji ter dejavnosti:** podjetja, ki so imela jasno zastavljene in kvantificirane cilje ter dejavnosti, so družbene, okoljske in ekonomske učinke lažje realizirala, saj so točno vedela, kaj in kako jih morajo doseči. Merljive učinke so v naslednjih letih projekta tudi lažje povečevala in primerjala.
- **Komuniciranje in poročanje o učinkih družbeno odgovornega projekta:** v podjetjih, v katerih so o doseženih učinkih projekta sproti poročali deležnikom in vodstvu, so bolje obvladovali tveganja in spremljali neželene učinke. Poročanje o končnih učinkih povečuje zaupanje in podporo projekta.
- **Razvoj sistema merjenja družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov projekta:** podjetja, ki so razvila različne kazalce merjenja učinkov, so lažje dokazala uspešnost projekta in dosežene cilje ter pojasnila njihov prispevek k spremembam v družbi, okolju in gospodarstvu.

Vsak projekt pritegne pozornost in je zaradi svojega posluha za druge vreden vsake pohvale. Kljub temu pa bi v nekaterih pogledih z izboljšanjem posameznih delov izvedbe podjetja učinke na družbo, okolje in gospodarstvo lahko še izboljšala. Projekt Unicredita potrjuje ugotovitev, da mora biti področje reševanja težave skladno s strategijo podjetja in vsaj v kakšnem delu povezano z njegovo dejavnostjo oziroma področjem, na katerem deluje in mu je poznano. Takšen projekt je bil že v osnovi slabše zastavljen, zato tudi ni prinesel izrazitih učinkov.

Projekti so si zadali premalo kvantificiranih ciljev oziroma so si kvantificirano zadali le tiste, za katere so bili prepričani, da jih bodo znali tudi izmeriti in prikazati napredek. Podjetja se postavitvi le-teh izogibajo zaradi strahu, da jih ne bodo izpolnila, kar ima pogosto obraten učinek. Velik del ciljev so opredelili le opisno, kar bi bilo popolnoma razumljivo in zadostno, če bi bili ti jasni in podprti z ustrezno kvalitativno razlago. Rezultat merjenja mora predstavljati uravnotežena kombinacija števil in besedila. Opisne, nejasno definirane cilje vpleteni razumejo na svoj način in posledično ne delujejo usklajeno.

Podjetja so vzpostavila premalo kazalcev merjenja uspešnosti. Uporabila so neposredne meritve. Največ jih je merilo število in odstotek izboljšanja, dve sta vključili tudi anketo, le dve sta dodali dodatne kazalce. Potrebni bi bilo več različnih načinov, metod in kazalcev. Slabo so pojasnili, kako se doseženi učinki kažejo v podjetju. Na primer, vsa so navedla povišanje ugleda podjetja, nobeno pa ni poudarilo kazalcev, ki to potrjujejo. Na primer

odstotek dviga prodaje zaradi boljšega ugleda. Veliko jih je poudarilo povečanje znanja in kompetenc zaposlenih, zopet pa nobeno ni poudarilo na primer odstotka zaposlenih, ki so zaradi tega napredovali na odgovornejša delovna mesta. Več jih je poročalo o večjem zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih, ne pa tudi, kako se je to pokazalo v podjetju, kot na primer odstotek prihranka v stroških zaradi manjše fluktuacije in podobno. Torej, kaj se je zaradi navedenih koristi v podjetju dejansko spremenilo. Podjetja po končanih projektih niso poročala o potencialni višji finančni uspešnosti podjetja zaradi družbeno odgovornega projekta. Niso pojasnili, kaj, ali vsaj, ali pričakujejo, da bodo zaradi izpeljave družbeno odgovornega projekta in doseženih učinkov tudi finančno uspešnejši. Vprašanje je, ali je večje povpraševanje po naročilih v Siemensu vodilo v večje prihodke, ali so zmanjšani stroški na račun ločevanja odpadkov partnerjev podjetja Goodyear vodili v boljši poslovni izid in podobno.

Pomanjkljivost končnih rezultatov projektov je, da podjetja pri merjenju svojih rezultatov in učinkov niso upoštevala, da hkrati z dejavnostmi projekta na končne učinke lahko vplivajo tudi drugi dejavniki. V podjetjih niso upoštevali le mejnih koristi in stroškov, torej tistih, ki so nastali zgolj zaradi izvedbe projekta. Vprašanje je, ali je bilo povečanje števila nočitev turistov in prihodkov od turizma v Savinjski regiji res le posledica izvedbe svetovnega pokala ženskih smučarskih skokov. In ali je bila večja ozaveščenost dijakov o ravnanju z odpadki res le posledica ozaveščanja preko dejavnosti v šoli, ali so k temu pripomogli tudi drugi vplivi iz okolja. Omenjeni proces merjenja mejnih koristi in stroškov je zelo zahteven, potreben je izbor pravih tehnik in instrumentov merjenja, hkrati pa tudi ni poceni.

6 RAZVOJ MODELA ZA MANAGEMENT DRUŽBENO ODGOVORNIH PROJEKTOV

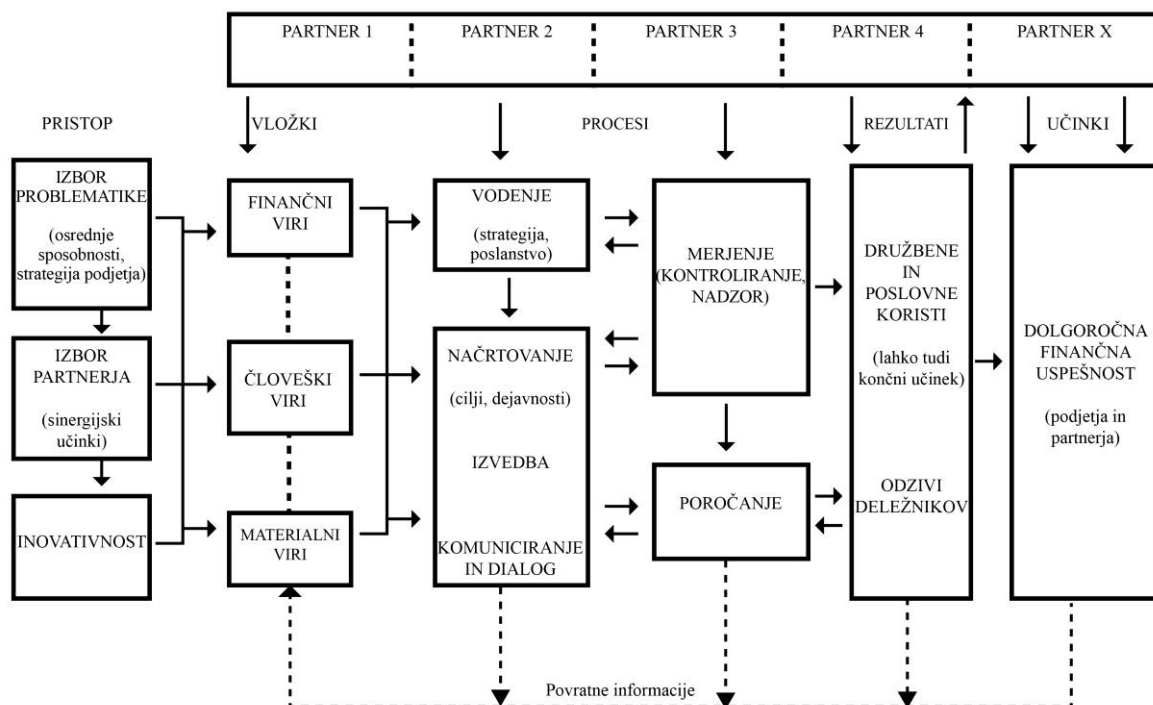
6.1 Predlog modela za management družbeno odgovornih projektov

Model družbeno odgovornih projektov predstavlja skladen strateški pristop k družbeno odgovornim projektom in merjenju njihovih učinkov na družbo. Model bo podjetjem pomagal pri vzpostavljanju in izvajanju uspešnih družbeno odgovornih projektov. Osnovo modela predstavlja model trajnostne naravnosti poslovanja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014), ki je prilagojen za projekte.

Model (glej Sliko 10) predstavlja zaporedje petih sklopov: pristopa, vložkov, procesov, rezultatov in učinkov. Pristop k modelu vključuje izbor problematike, izbor partnerja (ki jih je lahko tudi več) in inovativnost. Izbor področja problematike temelji na osrednjih sposobnostih podjetja in strategiji podjetja, ki za uspeh projekta predstavljata izredno pomemben dejavnik. K pristopu k projektu spada tudi izbor partnerja, ki ga podjetje izbere na podlagi podobnega razmišljanja, usklajenih ciljev in z njim predvidenih ustvarjenih

maksimalnih sinergijskih učinkov. Zadnji nujni dejavnik pristopa za uspeh je inovativnost. Inovativen, edinstven, svež in nov pristop k projektu. Smer puščic razkriva, da osrednje sposobnosti podjetja in njegova strategija predstavljajo izhodišče celotnega modela in vplivajo na izbiro partnerja in moč sinergijskih učinkov ter na inovativnost pristopa.

Slika 10: Model za management družbeno odgovornih projektov



Povzeto in prirejeno po M. J. Epstein, & A. Rejc Buhovac, Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts, 2014, str. 30.

V naslednjem delu v model vstopi(jo) izbran(i) partner(ji). Črtkane črte med njimi nakazujejo medsebojno sodelovanje, usklajevanje, podporo in pomoč. Namigujejo na povezovalnost partnerjev med projektom, izmenjavo dobrih praks in tudi na odprtost partnerstva, možnost vključevanja novih. Število partnerjev ni določeno, lahko je en sam, lahko jih je več. Puščice nakazujejo, kako partnerji prispevajo svoj del vložkov, se vključujejo in sodelujejo v izbranih procesih, vplivajo na in hkrati žanjejo rezultate ter učinke.

Vložki v projekt predstavljajo finančne, človeške in materialne resurse. Ti morajo biti na razpolago v skladu z obsegom projekta. Finančne resurse predstavljajo vloženi denar, sponzorska finančna sredstva, prispevki, nepovratna sredstva in drugo. Človeški resursi so notranji (vodje, zaposleni) in zunanji (prostovoljci, partnerji), vključujoč njihovo znanje in investirani čas. Materialni resursi vključujejo posedujoče vire, infrastrukturo, opremo, zaloge, informacije, potrebne storitve, trženjski prostor in drugo. Prikazane puščice

nakazujejo, da vse vrste investiranih resursov vplivajo na kakovost izvedbe procesnega dela modela.

Sledi procesni del z vodenjem. Družbeno odgovorni projekt potrebuje dobro vodenje, s strateškim poslanstvom in strategijo. Potrebuje vodenje z zgledom najvišjega vodstva. V vodenje smiselno vključuje vse sodelujoče partnerje. Sledi načrtovanje, ki zahteva jasne, (po možnosti) kvantificirano zastavljene cilje, dejavnosti in dejanja ter izvedbo le-teh. Med izpeljavo projekta sta potrebna komunikacija o projektu in vzdrževanje medsebojnega dialoga z deležniki. Merjenje, nadzorovanje izvajanih dejavnosti in doseženih ciljev je zelo pomemben del procesnega dela modela. Potrjuje, ali se dejavnosti pravilno izvajajo in vodijo v doseg zastavljenih ciljev. Dvosmerna puščica prikazuje, da je za uspeh projekta nujna takojšnja povratna informacija o izmerjenih ugotovitvah, da se v primeru napak ali izmerjenih neželenih učinkov vodenje ali izvajanje določenih dejavnosti pravočasno spremeni ali popravi. Sem spada še poročanje, ki med izvedbo vključuje izvajanje dejavnosti in meritve sprotnega merjenja, po končanem projektu pa poroča o rezultatih in učinkih. Na tem mestu to nakazuje tudi dvosmerna puščica.

Če so procesi uspešno izvedeni, vodijo v rezultate, družbene in poslovne koristi, ki pa lahko predstavljajo tudi končni učinek projekta. Družbene in poslovne koristi vključujejo zadane cilje projekta. Kažejo se tudi preko odzivov deležnikov (prostovoljnega vključevanja in sodelovanja, ogledov in všečkov na socialnih omrežjih, z večjim povpraševanjem, naklonjenimi odzivi, zagotavljanjem finančnih sredstev in drugo). Posledica slednjega sta dolgoročna učinka projekta tudi izboljššan poslovni izid in dolgoročna finančna uspešnost podjetja. Dvosmerna puščica nakazuje, da tako rezultate kot učinke lahko skupaj s podjetjem dosega tudi sodelujoči partner.

Na sliki zanka na dnu prikazuje proces povratnih informacij, ki so potrebne med celotnim procesom in omogočajo sprejemanje prave poslovne odločitve. Povratne informacije pomembno vplivajo na ponovljivost in razširljivost družbeno odgovornega projekta in na povečevanje že ustvarjenih učinkov.

6.2 Priporočila za vpeljavo modela za management družbeno odgovornih projektov v prakso podjetij

Podjetjem priporočam, da dobro premislijo že o samem izboru področja problematike, ki jo želijo reševati. V mislih naj imajo svoje osrednje sposobnosti, za katere menijo, da jih na izbranem področju lahko maksimalno izkoristijo in bo posledično tudi učinek največji. Osredotočiti se morajo na uporabo edinstvenih resursov in zmogljivosti, izkušnje, »*know-how*« znanje, infrastrukturo, omrežne zmogljivosti, blagovno znamko in vpliv, kar daleč presega vsa finančna sredstva in materialne resurse. Usklajevanje osrednjih sposobnosti s trajnostno usmerjenimi tveganji in družbenimi učinki ne omogoča le učinkovitosti, ampak tudi večjo kredibilnost projekta ter krepitev blagovne znamke in širjenje baze znanja

(Epstein & Rejc, 2015, str. 52). Področje problematike naj bo skladno tudi z vrednotami in cilji podjetja, njegovo strategijo in poslanstvom, saj to omogoča strateško naravnost projekta, izkorišča posedujoče znanje in potencial. Strateška naravnost projekta vpliva na večjo verjetnost nadaljevanja le-tega v prihodnosti.

Da bo družbeno odgovorni projekt uspešen, v prvi vrsti potrebuje jasno strategijo. Dobra strategija pa se začne v celovito zapisani viziji, ki izraža ciljno stanje po končanem projektu in je dober smernik za delo in obnašanje vseh udeležencev na projektu. Strategija projekta tako predstavlja pot do zelenih ciljnih stanj. Podjetjem predlagam uporabo strateškega diagrama, opredelitev vseh dejavnosti, ki narekujejo, kaj morajo storiti, da dosežejo ta ciljna stanja. Za vsako dejavnost naj razvijejo rezultat, pričakovani učinek, ki naj bo merljiv in dosegljiv. Med dejavnostmi in rezultati naj bodo jasne vzročno posledične povezave. Bolje naj opišejo korake na poti do zelenega cilja. Točno definirane dejavnosti in rezultati bodo vodili k bolj usklajenemu delovanju in lažji uresnitvi končnih ciljev.

Več naj bo merjenja, ki je ključnega pomena, da podjetje ve, kako ustvarja učinke, kakšen je doprinos in kako jih bo povečal. Razvijejo naj lasten sistem merjenja učinkov projekta. Meriti je treba tako dejavnosti kot tudi rezultate in učinke. Podjetjem priporočam kvantifikacijo večjega dela zastavljenih ciljev, s podporno dokumentacijo njihove točnejše definicije. Merljivi cilji vodijo v večjo motiviranost vseh deležnikov, saj so že na prvi pogled bolj jasni in omogočajo enotnejše razumevanje. Podjetja bi se morala znebiti strahu pred neuspehom. Priporočam več sprotne nadzora. Ta v primeru kvantificiranih ciljev še lažje napove, ali so na dobri poti. Izberejo naj meritev za vsak posamezni načrtovani in zastavljeni učinek. Razvijejo naj več kazalcev spremljanja uspešnosti in z njimi dokažejo, kaj se je v podjetju zaradi projekta spremenilo. Kazalce naj razvijejo tudi za opredeljene dejavnosti, saj ti merijo, koliko napora je treba vložiti v dejavnost (na primer, koliko ur zaposlenih ali koliko finančnih sredstev bo potrebnih za izpeljavo) in posledico njene izvedbe (njen takojšnji učinek). Priporočala bi jim tudi sprotne merjenje neželenih učinkov, saj se tako lahko hitro odzovejo in opustijo dejavnosti, ki ne prinašajo pozitivnih učinkov. V prihodnje bi jim priporočala tudi uporabo monetizacije, denarnega vrednotenja družbenih in okoljskih učinkov, analizo stroškov in koristi ali analizo SROI. Ocena sprva morda ne bo popolnoma objektivna, a vseeno bo dovolj dobra za nadaljnje odločanje.

Projekti potrebujejo močno in inovativno vodenje. Višji vodje morajo vrednote družbene odgovornosti kazati tudi z dejanji, ne le besedami, kar pomeni, da naj bodo bolj dejavno vključeni v izvedbo projekta, naj vodijo z zgledom. Če zaposleni čutijo, da bodo pri svojih dejavnostih podprti, lažje sprejemajo odločitve (Epstein & Rejc, 2015, str. 51). Ustvariti morajo takšno okolje, ki spodbuja družbeno odgovorne dejavnosti. Za večjo motiviranost, predano vključenost zaposlenih v projekt in osredotočenost na strateške cilje bi jim priporočala vzpostavitev sistema nagrajevanja. Izbor načina nagrajevanja naj bo prilagojen podjetju oziroma naravnosti zaposlenih. Nekatere ženejo ponos na svoj prispevek, dejavna vključenost v proces postavljanja ciljev in njihov vpliv na doseganje le-teh, spet

druge motivirajo le finančne in druge materialne nagrade. Nagrajevanje zaposlenih je lahko ključno za doseganje večje družbene in finančne uspešnosti.

Podjetjem priporočam tudi več poročanja o končnih učinkih. Kot del letnega poročila, kot samostojno, ločeno poročilo ali v obliki krajših informacij preko drugih komunikacijskih kanalov. Komuniciranje končnih učinkov vpliva na deležnike in pomaga obvladovati različna tveganja. Poročanje o učinkih mora doseči čim večji krog ljudi, pri njih vzbuditi zanimanje in preskok v razmišljanju. Poročajo naj uravnoteženo, ne le o pozitivnih učinkih, temveč tudi o dilemah in nerešljivih težavah.

SKLEP

Družbeno odgovorno ravnanje se z naraščanjem in širjenjem okoljskih, družbenih in ekonomskih težav krepi, vpeljavo koncepta družbene odgovornosti spodbuja vse več podjetij. Slovenska podjetja družbeni odgovornosti in trajnostnemu razvoju, kljub temu da jih k tem ne zavezujejo pravni dokumenti, namenjajo vse več pozornosti. Zavedajo se, da z vlaganjem v družbeno odgovornost koristijo sebi, družbi in okolju. Sebi z vplivom na blagovno znamko, boljšimi odnosi z javnostjo in zaupanjem strank, lažjim obvladovanjem tveganj in stroškov ter s pripadnostjo in zavzetostjo zaposlenih. Družbi z večjo socialno vključenostjo in varnostjo, izboljšanjem javnega zdravstva, dostopa do izobraževanja, zmanjšanjem revščine in drugo. Okolju z zniževanjem ravni onesnaževanja, z ločenim zbiranjem odpadkov in recikliranjem, s spodbujanjem učinkovitejše uporabe energije, uporabe dolgoročno sprejemljivih materialov in podobno. Dejavno se vključujejo v družbeno odgovorne dejavnosti in o njih vse več komunicirajo in poročajo.

V podjetjih prihodnost vidijo v medorganizacijskem sodelovanju, partnerstvu z nepridobitnimi podjetji, v skupnih družbeno odgovornih projektih. Takšno sodelovanje jim omogoča poseg na področja, ki jih samostojno ne morejo doseči. Nepridobitna podjetja v zameno za finančne in druge resurse, tehnično znanje ter učinkovito vodenje in trženje podjetjem nudijo informacije in znanje o ključnih družbenih težavah, že vzpostavljene komunikacijske poti, zaupanje javnosti, pristope privabljanja prostovoljnega sodelovanja in vse druge izkušnje. Podjetja družbeno odgovornim projektom pripisujejo priložnosti izboljšanja ugleda, konkurenčnega položaja, razvoja učenja in inovacij, odgovorno ravnanje z ljudmi pri delu in izboljšan poslovni izid, kar dolgoročno vpliva na finančno uspešnost podjetja.

Z analizo prijavnic slovenskih podjetij na Nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks sem odkrila dejavnike, ki vplivajo na zagotavljanje družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov družbeno odgovornih projektov in njihov vpliv na finančno uspešnost podjetja. Ugotovila sem, da so to: usklajenost družbeno odgovornih projektov z osrednjimi sposobnostmi podjetja, usklajenost projekta s strategijo podjetja, izbira partnerja, ki omogoča doseganje sinergijskih učinkov, inovativnost pristopa k projektu, sorazmerno s

pričakovanimi učinki investiranih resursov, jasno in inovativno vodenje projekta, ki je podprto z zgledi, jasno postavljeni in kvantificirani cilji in dejavnost, komuniciranje in poročanje o učinkih projekta ter razvoj sistema merjenja družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov projekta.

Vsi ti dejavniki so smiselno vključeni v razvit t. i. model družbeno odgovornih projektov, ki bo podjetjem pomagal pri doseganju večjih družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkov. Model vključuje pet sklopov: pristop (izbor problematike, izbor partnerja in inovativnost pristopa), vložke (finančne, človeške in materialne resurse), procese (vodenje projekta, njegovo načrtovanje, izvedba in nadzorovanje, merjenje izvajanih dejavnosti in ustvarjenih učinkov ter njihovo poročanje), rezultate (družbene in poslovne koristi) in učinke (dolgoročna finančna uspešnost podjetja). Sklope povezuje stalen proces povratnih informacij, ki pomagajo pri sprejemanju pravih odločitev ter vplivajo na ponovljivost in razširljivost družbeno odgovornega projekta.

Vodstvu podjetij izziv predstavljajo jasni, kvantificirano zastavljeni cilji, merjenje ustvarjenih učinkov, ki so nastali zaradi projekta, njihovo povečevanje in dokazovanje vpliva na finančno uspešnost. Pritiski k oprijemljivim dokazom doprinosa k družbi in okolju so vse večji. Ne prihajajo le iz zunanjega okolja, od vlagateljev in investitorjev, temveč tudi od znotraj, preko želja zaposlenih. Projekti zahtevajo stalno spremljanje, opazovanje, analiziranje in merjenje učinkov skozi čas.

Družbena odgovornost ni in ne more biti cilj, lahko je le pot. Zavita, dolga in zahtevna. Pot, na katero moramo stopiti vsi, če želimo kot družba bivati kakovostno in vključujoče (Hartman, 2014, str. 6). Podjetja, ki se želijo spopadati z na videz nepremagljivimi svetovnimi težavami in ustvariti družbene, okoljske in ekonomske učinke, morajo v svoje poslovanje in strategijo vključiti elemente družbene odgovornosti, se povezati v strateška partnerstva, svoj uspeh meriti in o njem komunicirati ter poročati. Slovenska podjetja so na dobri poti, a imajo v primerjavi s svetovnimi trajnostno naravnanimi podjetji še kar nekaj prostora za izboljšave.

LITERATURA IN VIRI

1. Baćović Dolinšek, O. (2007). *9 korakov učinkovitega komuniciranja: pot prosvetljenja*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi: Informa Echo.
2. Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A., & Van den Broek, N. (2015, 24. junij). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC Public Health*. Najdeno 26. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=65b50815-6a92-4cb9-9ee7-bae9c25bbf2e%40sessionmgr4006&vid=9&hid=4104>
3. Bertoncelj, A., Meško, M., Naraločnik, A., & Nastav, B. (2011). *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV Založba.
4. Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing good at doing better: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24.
5. Bond. (2009). *A guide to social return on investment*. Najdeno 11. marca 2017 na spletnem naslovu https://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet_office_A_guide_to_Social_Return_on_Investment.pdf
6. Bošnjak, D. (2013, 10. november). Lovilci ali karcinogeni – kdo bo hitrejši? *Nedelo*. Najdeno 6. julija na spletnem naslovu <http://www.del.si/druzba/znanost/lovilci-ali-karcinogeni-ndash-kdo-bo-hitrejsi.html>
7. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
8. BrainyQuote. (2016). *Mahatma Gandhi quotes*. Najdeno 12. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/mahatmagan150718.html>
9. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. British Council. (2014). *Vizija socialnega podjetništva 2020*. Najdeno 14. septembra 2016 na spletnem naslovu https://www.britishcouncil.si/sites/default/.../vizija_socialnega_podjetnistva_2020.pdf
11. BTC d. d. (2013). *Prijavni obrazec za Evropsko nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks* (interno gradivo). Ljubljana: BTC d. d.
12. Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
13. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
14. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2011, junij). The business case for corporate social responsibility. *The Conference Board*. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.conference->

board.org/retrievefile.cfm?filename=1156_1307550372.pdf
&type=subsite

15. Carter, S., & Lee, K. (2005). *Global marketing management: changes, challenges and new strategies*. New York: Oxford University Press.
16. Commission of the European Communities. (2001, 18. julij). *Green paper: promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: Commission of the European Communities.
17. Consulta. (2015). *Družbena odgovornost v Sloveniji - nagrada HORUS*. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.consulta.si/novice/druzbena-odgovornost-v-sloveniji-nagrada-horus/977>
18. Crowther, D., & Güler, A. (2008). Corporate social responsibility. Najdeno 28. junija 2015 na spletnem naslovu <http://mdos.si/Files/defining-corporate-social-responsibility.pdf>
19. Dagiliene, L. (2013). The influence of corporate social reporting to company's value in a developing economy. *Procedia Economics and Finance*, 5, 212–221.
20. Dasra. (2015). *Catalyst for social change*. Najdeno 24. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.dasra.org/Research-at-dasra>
21. Drevenšek, M. (2005, 22. marec). Družbena odgovornost: Kaj, zakaj, kako? *Zbornik referatov 1.del. / 6. Konferenca kakovosti z naslovom Družbena odgovornost – danes, jutri...?* (str. 6). Velenje: Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem Velenje, GZS-Savinjsko-šaleška območna zbornica.
22. Drucker, F. P. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.
23. Ekvilib inštitut. (2017a). *O certifikatu*. Najdeno 2. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://druzbeno-odgovorno-podjetje.si/o-certifikatu/>
24. Ekvilib Inštitut. (2017b). *Predstavitev certifikata*. Najdeno 2. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/predstavitev-certifikata/>
25. Ekvilib Inštitut. (2017c). *Imetniki*. Najdeno 2. septembra 2017 na spletnem naslovu http://druzbeno-odgovorno-podjetje.si/portfolio_category/imetniki/
26. Ekvilib inštitut. (2017d). *Imetniki*. Najdeno 2. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/imetniki/seznam-imetnikov/>
27. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – tripple bottom line of 21st century*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.
28. Epstein, M. J., & Bing, E. G. (2011). Delivering health care to the global poor: solving the accessibility problem. *Innovations*, 6(2), 117–141.
29. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2014). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
30. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2015, 14. april). How sustainability leaders are implementing sustainability. *The European Financial Review*. Najdeno 11. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.europeanfinancialreview.com/?p=4359>.

31. Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2012). Scaling effective education for the poor in developing countries: a report from the field. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 102–114.
32. Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and improving social impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler.
33. Epstein, M. J., Rejc Buhovac, A., & Yuthas, K. (2009). *Managing social, environmental and financial performance simultaneously: what can we learn from corporate best practice?* Montale, NY: Institute of Management Accountants.
34. Epstein, M. J., Yuthas, K., & Sanghavi, D. (2013). CSR and the companies act, 2013: be bold, take action. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.dasra.org/research-reports-social>
35. Ermenc, A., Klemenčič, M., & Rejc Buhovac, A. (2017). *Sustainability reporting in Slovenia: does sustainability reporting impact financial performance?* Cham: Springer.
36. European Commission. (2014). Corporate social responsibility. National public policies in the European Union. *Compendium 2014*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
37. Evropska komisija. (2011, 25. oktober). *Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14. Sporočilo komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij*. Bruselj: Evropska komisija.
38. Evropsko ekonomsko-socialni odbor. (2013, 10. december). *Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o merjenju socialnih učinkov*. Najdeno 24. januarja 2016 na spletnem naslovu https://webapi.eesc.europa.eu/documentsanonymous/ces6135-2013_00_00_tra_ac_sl.doc
39. Friedman, M. (1970, 13. september). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
40. Goodyear Dunlop Sava Tires d. o. o. (2013). *Prijavni obrazec za Evropsko nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks* (interno gradivo). Kranj: Goodyear Dunlop Sava Tires d. o. o.
41. Grayson, D., & Hodges, A. (2004). *Corporate social opportunity*. Sheffield: Green Leaf Publishing Limited.
42. Gurviš, N., Startseva, E., Strouhal, J., & Nikitina-Kalamae, M. (2015). Finding the link between CSR reporting and corporate financial performance: evidence on Czech and Estonian listed companies. *Central European Business Review*, 3(12), 48–59.
43. Hartman, P. (2014). *Nagrada družbeno odgovornih podjetniških praks*. Ljubljana: Mreža za družbeno odgovornost Slovenije.
44. Horus. (2016). *Nagrajenci*. Najdeno 2. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.horus.si/nagrajenci.html>

45. Horus. (2017). *O nagradi HORUS*. Najdeno 1. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.horus.si/o-nagradi-horus.html>
46. Hrast, A., Kojc, S., & Mulej, M. (2014, junij). Študija in model merjenja družbenih učinkov socialnih podjetij v Sloveniji. Najdeno 26. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2015/referati/07-sabina-kojc,-anita-hrast,-m.pdf>
47. Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. (2015). *Družbena odgovornost in izzivi časa 2015: Načrtovanje in poročanje o družbeni odgovornosti, najnovejši znanstveni in strokovni pogledi s primeri dobrih praks*. Najdeno 27. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.irdo.si/images/2015-irdo-sklepi.pdf>
48. Inštitut za razvoj vključujoče družbe. (2015, 10. december). *Posvet o vključujoči rasti in podpori gospodarskemu preboju v svetovno poslovno okolje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Jamali, D., & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 277–295.
51. Jernejčič Dolinar, B. (2009). Družbena odgovornost podjetij. *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 307–312). Koper: Fakulteta za management.
52. Kanji, R., & Agrawal, R. (2016). Models of corporate social responsibility: comparison, evolution and convergence. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 5(2), 141–155.
53. Knez Riedl, J. (2002). *Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij* (2. del). Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
54. Komisija Evropskih skupnosti. (2006, 22. marec). *Poročilo komisije evropskemu parlamentu, svetu in evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru. Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta: Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
55. Lech, A. (2013). Corporate social responsibility and financial performance. Theoretical and empirical aspects. *Comparative Economic Research*, 16(3), 49–62.
56. Lee, D. D., Faff, W. R., & Langfield-Smith, K. (2009). Revisiting vexing question: does superior corporate social performance lead to improved financial performance? *Australian Journal of Management*, 34(1), 21–49.
57. Levičar, R. (2007). Razvojne možnosti sodelovanja pridobitnih in nepridobitnih organizacij. Najdeno 26. februarja 2017 na spletnem naslovu www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2007/images/referati/levicar_robert.pdf
58. Ljubljanske mlekarne d.d. (2014). *Prijavni obrazec za 2. nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks Slovenija 2014* (interno gradivo). Ljubljana: Ljubljanske mlekarne d. d.

59. Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.
60. Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
61. McWilliams, A. & Siegl, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609.
62. McWilliams, A., & Siegl, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
63. McWilliams, A., Siegl, S. D., & Wright, P. M. (2005, may). Corporate social responsibility: strategic implications. Najdeno 16. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/1179/1/Corporate%20social%20responsibility%20strategic%20implications.pdf>
64. Mesojedec, T. (2011, 18. julij). Učinkovitost donacij je najpomembnejša. *Finance*. Najdeno 24. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/318745/U%C4%8Dinkovitost-donacij-je-najpomembnej%C5%A1a?metered=yes&sid=403020442>
65. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2015). *Smernice za izvajanje ukrepov aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2016–2020*. Najdeno 3. septembra 2017 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zaposlovanje/Smernice_APZ_2016_2020__final.pdf
66. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2016). *Objavljen prvi javni razpis v okviru strategije pametne specializacije, ki združuje podporo vse od industrijskih raziskav in eksperimentalnega razvoja do trga*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/article/2159/10704/6dc22235039f0c50ec9911af3f8f4ba5/
67. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2017). *Evidenca socialnih podjetij*. Najdeno 2. septembra 2017 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/socialno_podjetnistvo/evidenca_so_p/
68. Ministrstvo za gospodarstvo. (2013, avgust). *Strategija razvoja Slovenije 2014–2020 (osnutek)*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
69. Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javno naročanje. (2017). *Zeleno javno naročanje*. Najdeno 3. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.djn.mju.gov.si/sistem-javnega-narocanja/zeleno-jn>
70. Ministrstvo za zunanje zadeve. (2017). *Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj*. Najdeno 1. septembra 2017 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/2%252525252527/gospodarska_diplomacija/slovenija_v_oecd/organizacija_za_gospodarsko_sodelovanje_in_razvoj_oecd/
71. Morgan, J. P. (2013, 7. januar). Perspectives on progress. *Global Social Finance*. Najdeno 18. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.jpmorganchase.com/>

corporate/socialfinance/document/207350_JPM_Perspectives_on_Progress_2013-01-07_1018749_ada.pdf

72. Morgan, J. P. (2015, 4. maj). Eyes on the horizon. *Global Social Finance*. Najdeno 26. junija 2015 na spletnem naslovu https://www.jpmorgan.com/cm/BlobServer/giin_2015.pdf?blobkey=id&blobwhere=1320674289058&blobheader=application/pdf&blobheadername1=Cache-Control&blobheadervalue1=private&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs
73. Mrevlje, N. (2016, 17. december). Katastrofalni krog plastike: od trgovinskih polic do odpadkov v morju in snovi v naših telesih. *TSmedia, medijske vsebine in storitve, d.o.o.* Najdeno 4. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://siol.net/trendi/kultura/katastrofalni-krog-plastike-od-trgovinskih-polic-do-odpadkov-v-morju-in-snovi-v-nasih-telesih-431887>
74. Mreža za družbeno odgovornost Slovenije. (2014a). *Razpis za 2. nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks 2014*. Najdeno 8. junija 2017 na spletnem naslovu http://mdos.si/Files/Nagrada%202014/Razpis_nagrada_2014.pdf
75. Mreža za družbeno odgovornost Slovenije. (2014b). *Navodila za izpolnjevanje prijavnne dokumentacije*. Najdeno 15. aprila 2017 na spletnem naslovu http://mdos.si/Files/Nagrada%202014/Navodila_za_izpolnjevanje_prijave_nagrada_2014.pdf.
76. Novak, L., Hortman, P., & Kranjc Kušlan, A. (2013). *Evropska nagrada družbeno odgovornih podjetniških praks 2013*. Ljubljana: Ekvilib Inštitut.
77. Ogorelc, A., Kamšek, D., & Milfelner, B. (2013). Zaznavanje ekonomskih in sociokulturnih vplivov turizma pri domačinih. *Naše gospodarstvo*, 59(3–4), 26–38.
78. Olsen, S., & Galimidi, B. (2009). Managing social and environmental impact: a new discipline for a new economy. *The Brown Journal of World Affairs*, 15(2), 43–56.
79. O'Reilly, M. (2012). Sustainability, scalability & replicability. Najdeno 3. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://indigotrust.org.uk/2012/06/13/replicability-scalability-sustainability/>
80. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
81. Peloza, J., & Papania, L. (2008). The missing link between corporate social responsibility and financial performance: Stakeholder salience and identification. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 169–181.
82. Perini, F., Russo, A., Tecanti, A., & Vurro, C. (2009). *Going beyond a long-lasting debate: what is behind the relationship between corporate social and financial performance?* Milano: Bocconi School of Management.
83. Petrol d.d. (2013). *Prijavni obrazec za Evropsko nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks* (interno gradivo). Ljubljana: Petrol d. d.
84. Podnar, K., & Golob, U. (2003). Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost. Najdeno 18. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030103.doc>

85. Poret, S. (2014, 1. oktober). Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how? Najdeno 9. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01070474/document>
86. Post, J. E., Preston, L.E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45(3), 6–28.
87. *Povežimo Ideje! NVO in družbena odgovornost podjetij*. Najdeno 13. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.sticisce.si/?subpageid=272>
88. *Pozor(!)ni za okolje*. Najdeno 8. junija na spletnem naslovu http://www.pozorni.zaokolje.si/o_projektu/ekopraktik
89. Preston, C. (2010, 14. junij). Some 70% of Grant makers say foundations have few measures to test their effectiveness. *The cronicle of philanthropy*. Najdeno 18. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.philanthropy.com/article/Some-70-of-Grant-Makers-Say/160451>
90. Rejc Buhovac, A. (2013, oktober). Metodološki prijemi za merjenje učinkov izobraževanja zaposlenih. *HRM*, 11(55), 16–59.
91. Rejc Buhovac, A. (2014). Poslovni model z vključujočim delovnim okoljem. Najdeno 12. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.irvd.si/wp-content/uploads/2014/11/Dr-Rejc-Buhovac-Poslovni-model-vklju%C4%8Dujo%C4%8Dega-delovnega-okolja.pdf>
92. Rustja, N. (2009, julij). Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/rustja3869.pdf>
93. Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success -- and how you can too*. San Francisco, CA: Jossey – Bass.
94. Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
95. Si.mobil d.d. (2013). *Prijavni obrazec za Evropsko nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks* (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d. d.
96. Si.mobil d.d. (2014). *Prijavni obrazec za 2. nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks Slovenija 2014* (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d. d.
97. Siemens d.d. (2013). *Prijavni obrazec za Evropsko nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks* (interno gradivo). Ljubljana: Siemens d. d.
98. Simlai, S. (2015). 15 frightening facts about our environment that show why our planet earth is dying. *Youth Connect*. Najdeno 25. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.youthconnect.in/2015/06/04/15-frightening-facts-about-our-environment-that-show-why-our-planet-earth-is-dying/>
99. Simončič, M. (2015). Zakaj in kako biti družbeno odgovoren? *Revija za univerzalno odličnost*, 4(3), 110–129.
100. Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. London: SAGE.

101. Slapničar, S. (2008, 11. november). Družbena odgovornost kot dobičkonosen poslovni model. *Finance*. Najdeno 13. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/229301>
102. Služba vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2015, september). *Slovenska Strategija Pametne Specializacije*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.svrk.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/1328/6113/
103. Služba vlade Republike Slovenije za zakonodajo. (2017a). *Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013-2020 (ReNPSV13-20)*. Najdeno 3. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=NACP68#>
104. Služba vlade Republike Slovenije za zakonodajo. (2017b). *Uredba o zelenem javnem naročanju*. Najdeno 3. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED5194>
105. Škrabec Arbanas, M. (2014, 6. februar). Bo računalniška kemija obvadala raka? *Val 202*. Najdeno 6. julija 2017 na spletnem naslovu <http://val202.rtvlo.si/2014/02/bo-racunalniska-kemija-obvladala-raka-2/>
106. Špes, M. (2008). Imajo slovenska mala mesta dobra izhodišča za trajnostni razvoj? *IB revija, revija za strokovna in metodološka vprašanja trajnostnega razvoja*, 42(2), 52–64.
107. Tennyson, R., Harrison, T., & Wisheart, M. (2008). *Emerging opportunities for NGO-business partnerships*. Najdeno 9. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Emerging-opportunities-for-NGO-business-partnerships1.pdf>
108. Unicef. (2016). *Statistics*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.unicef.org/statistics/>
109. Unicredit d.d. (2014). *Prijavni obrazec za 2. nagrado družbeno odgovornih podjetniških praks Slovenija 2014* (interno gradivo). Ljubljana: Unicredit d. d.
110. Van Beurden, P. & Gössling T. (2008). The worth of values: a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407–424.
111. Vintila, G., & Duca, F. (2013). A study of the relationship between corporate social responsibility, firm size and financial performance. *Revista Română de Statistică Trim*, 1, 62–67.
112. Vizetič, N. (2011). Correlation between social responsibility and efficient performance in Croatian enterprises. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci*, 29(2), 423–442.
113. Waddock, A. S. (1988). Building successful social partnerships. *Sloan Management Review*, 29(4), 17–23.
114. Waddock, A. S., & Graves, B. S. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.

115. Wagner, S. (2014, 10. april). Z mlekom proti raku. *Vzajemna*. Najdeno 6. julija 2017 na spletnem naslovu https://www.ki.si/fileadmin/user_upload/datoteke-splosno/OBJAVE/2014/1397631364521_email.pdf
116. Walters, G., & Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics: A European review*, 21(4), 417–433.
117. World Business Council For Sustainable Development - WBCSD. (2016). *Corporate social responsibility*. Najdeno 12. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://old.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>
118. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1J). *Uradni list RS* št. 15/2017.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus	1
Priloga 2: Certifikat Družini prijazno podjetje	2
Priloga 3: Certifikat Družbeno odgovorno podjetje	3
Priloga 4: Evidenca socialnih podjetij v obdobju 2015–2017	4
Priloga 5: Seznam v delu uporabljenih kratic.....	12

PRILOGA 1: Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus

Od leta 2009 se v Sloveniji po vzoru drugih držav vsakoletno podelijo nagrade za družbeno odgovornost Horus (v nadaljevanju Horus). Organizatorja projekta sta IRDO in Slovensko društvo za odnose z javnostmi. Zanje se lahko potegujejo podjetja (mikropodjetja in samostojni podjetniki, majhna, srednje velika, velika in socialna podjetja) ter zavodi in posamezniki. K sodelovanju so vabljene pravne osebe, ki se zavedajo družbene odgovornosti na različnih področjih svojega delovanja: v odnosu do okolja, do zaposlenih in drugih deležnikov podjetja, pri razvoju izdelkov in storitev ter našteto vključujejo v svoje strateško vodenje in poslovanje. V kategoriji fizične osebe lahko sodelujejo posamezniki in prejmejo posebna priznanja. Vsako leto so razpisane različne kategorije nagrade, na katere se podjetja prijavijo s prijavnim obrazcem. Poslanstvo nagrade Horus je spodbujati celovitost v razmišljanju, inovativnost v delovanju in odgovornost pri poslovanju slovenskih podjetij. Cilji nagrade Horus so ozaveščanje širše javnosti o pomenu družbene odgovornosti, promocija podjetij, ki poslujejo družbeno odgovorno, in izobraževanje o najnovejših praksah slovenskih in tujih podjetij s področja družbene odgovornosti. Vizija nagrade Horus je postati vodilna slovenska nagrada s področja uravnotežene in inovativne družbene odgovornosti. Del vizije nagrade je, da bo arhiv nagrajenih podjetij sčasoma prerasel v knjižico primerov dobre prakse na področju družbene odgovornosti, ki bo postala vir znanj in spoznanj s tega področja (Horus, 2017).

PRILOGA 2: Certifikat Družini prijazno podjetje

Certifikat Družini prijazno podjetje (v nadaljevanju certifikat) je namenjen podjetjem, javnim ustanovam ter nevladnim organizacijam in združenjem z najmanj desetimi zaposlenimi, ki so registrirana in imajo sedež v RS. Certifikat je svetovalno-revizorski postopek, ki temelji na družbeno odgovornem načelu upravljanja s poudarkom na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Delodajalcem pomaga uvajati ukrepe za boljše sodelovanje z zaposlenimi. V certificiranje se je od leta 2006 vključilo že več kot 250 slovenskih podjetij in organizacij. Skozi postopek certificiranja podjetje določi in uresniči izbrane cilje in ukrepe. S pomočjo zunanjega svetovalca v podjetju vpeljejo načrt ukrepov, katerih cilj je izboljšanje upravljanja delovnih procesov in kakovosti delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Po oceni izbranih ukrepov s strani revizorskega sveta podjetje pridobi osnovni certifikat, po treh letih, ko se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljeni in cilji doseženi, pa polni certifikat. Ohrani ga s tem, da ponovno izbere nove ukrepe za naslednje triletno obdobje. Skozi celoten postopek njihovo delo na podlagi letnih poročil spremlja ocenjevalec ali svetovalec. Certifikat stremi k usklajenemu zasebnemu in poklicnemu življenju, od katerega imajo koristi vsi; vodstvo, zaposleni in podjetje. Z implementacijo certifikata vodstvo zaposlenim sporoča, da je zrelo za spremembe, inovacije in nova znanja. Zaposlenim pokaže, da uspešnost podjetja leži v rokah vseh zaposlenih ter da jim ni vseeno za njihovo počutje na delovnem mestu. Posledično poveča njihovo zadovoljstvo in pripadnost podjetju. Lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenim prinese delo brez skrbi in stresa, kar poveča njihovo motivacijo. Pozitivni ekonomski učinki za podjetje so večja produktivnost, manj absentizma, boljša organizacija dela in manjši stroški fluktuacije zaposlenih. Podjetje pa poleg tega pridobi ugled (Ekvilib inštitut, 2017a).

PRILOGA 3: Certifikat Družbeno odgovorno podjetje

Nosilec certifikata Družbeno odgovorno podjetje (v nadaljevanju CDOP) je Ekvilib Inštitut. CDOP je namenjen podjetjem in organizacijam ne glede na njihovo velikost, pravno obliko in panogo poslovanja, ki želijo sistematično in transparentno pristopiti k vsem vidikom družbeno odgovornega poslovanja. Namenjen je tako podjetjem, ki že delujejo družbeno odgovorno in želijo svoje poslovanje nadgraditi in potrditi v obliki certifikata, kot tudi tistim, ki načela družbene odgovornosti v svoje poslovanje šele vpeljujejo in jim lahko postopek pri tem pomaga. Podeljuje se za posamezna področja: odgovornost do zaposlenih, vključenost v skupnost in razvoj ter odgovornost do naravnega okolja in organizacijsko upravljanje. Postopek pridobitve CDOP je naslednji. Podjetje izbere enega ali več vidikov, za katere želi opraviti analizo vrzeli in pridobiti certifikat. Vidik organizacijskega upravljanja je obvezen, medtem ko med drugimi vidiki podjetja lahko izbirajo. CDOP je analitično-svetovalni postopek, ki temelji na analizi vrzeli s strani različnih deležnikov. Na podlagi rezultatov in meril za zapiranje vrzeli certifikat pomaga pri razumevanju in vpeljavi družbene odgovornosti v poslovanje. Vsebinska podlaga certifikata je standard ISO 26000 – smernice za družbeno odgovornost podjetij, smernice GRI (angl. *Global Reporting Initiative*), analiza vrzeli s pomočjo nadgrajenega in prirejenega orodja CSR Toolkit in pilotni projekt CDOP (Ekvilib inštitut, 2017a).

PRILOGA 4: Evidenca socialnih podjetij v obdobju 2015–2017

Tabela 1: Evidenca socialnih podjetij v obdobju 2015–2017

Zap. št.	Socialno podjetje	Pravnoorganizacijska oblika	Leto vpisa	Glavna dejavnost
1	CENTER PONOVRNE UPORABE, izvajanje postopkov za ponovno uporabo rabljene opreme, d. o. o., so.p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2015	39.000 Saniranje okolja in dr. ravnanje z odpadki
2	Zavod Brez ovir, so. p.	Zavod	2015	85.590 Dr. n. izobr., izpopolnj. in usposabljanje
3	Zadruga Breja Preja, pletilska zadruga, z.o.o., so. p.	Zadruga	2015	46.160 Posredništvo pri prodaji tekstila, oblačil, krzna, obutve, usnjenih izdelkov
4	Društvo Rokoroki, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	85.520 Izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje na področju kulture in umetnosti
5	Avtarkija Murska Sobota, so. p.	Zavod	2015	85.590 Dr. n. izobr., izpopolnj. in usposabljanje
6	Zadruga Drevored, z.b.o., so. p.	Zadruga	2015	81.300 Urejanje in vzdrževanje zelenih površin in okolice
7	Zelena direktiva, Inštitut za razvoj biotske pestrosti in ekološke kulture, Maribor, socialno podjetje	Zavod	2015	72.110 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju biotehnologije
8	Kooperativa Zebra, za etiko v bančništvu in razvojno alternativo, z.b.o., socialno podjetje	Zadruga	2015	72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike
9	Humanitarni zavod Pod Strehco, so. p.	Zavod	2015	88.991 Dejavnost humanitarnih in dobroteljskih organizacij
10	Društvo za podporo zmanjševanju ogljičnega odtisa KOLO, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost druge nerazvrščenih članskih organizacij
11	Društvo za izobraževanje, turizem in dediščino Šula itd., so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost druge nerazvrščenih članskih organizacij
12	Libona, gostinstvo, trgovina, posredništvo in druge storitve, d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2015	01.110 Pridelovanje žit (razen riža), stročnic in oljnic
13	Društvo Grunt, Združenje za razvoj odgovorne in sodelovalne potrošnje, so.p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost druge nerazvrščenih članskih organizacij
14	Zadruga Panonski vrt, z. o. o., so. p.	Zadruga	2015	46.110 - Posredništvo pri prodaji kmetijskih surovin, živih živali, tekstilnih surovin, polizdelkov
15	Združenje Slovenski forum socialnega podjetništva, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.120 Dejavnost strokovnih združenj
16	Zavod za uravnotežen prostorski razvoj Aksa - socialno podjetje	Zavod	2015	71.112 Krajinsko, arhitekturno, urbanistično in drugo projektiranje
17	Zadruga Miži, kmetijska zadruga, z. b. o., so. p.	Zadruga	2015	01.500 Mešano kmetijstvo
18	Kulturno izobraževalno društvo keramikov in lončarjev Podravja, Majolika, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost druge nerazvrščenih članskih organizacij
19	Ekološka zadruga, z. b. o., so. p.	Zadruga	2015	46.900 Nespecializirana trgovina na debelo
20	Hiša! Društvo za ljudi in prostore, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost druge nerazvrščenih članskih organizacij
21	Obrtna zadruga Trgokooperant, z. o. o., so. p.	Zadruga	2015	47.910 Trgovina na drobno po pošti ali po internetu
22	Zadruga Artmijemar, za razvoj prepoznavnosti mesta Maribora in slovenskih izdelkov, z. o. o., so. p.	Zadruga	2015	46.160 Posredništvo pri prodaji tekstila, oblačil, krzna, obutve, usnjenih izdelkov

se nadaljuje

Tabela 1: Evidenca socialnih podjetij v obdobju 2015–2017 (nad.)

Zap. št.	Socialno podjetje	Pravnoorganizacijska oblika	Leto vpisa	Glavna dejavnost
23	Mladinska zadruga Kreaktor, z. b. o., so. p.	Zadruga	2015	70.220 Drugo podjetniško in poslovno svetovanje
24	Društvo Verjamem vate, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
25	Zavod za razvoj empatije in ustvarjalnosti Eneja socialno podjetje	Zavod	2015	85.600 (Pomožne dej. za izobraževanje)
26	Podeželska kmetijsko-turistična zadruga Bržanija, zadruga za razvoj podeželja, z. o. o., socialno podjetje	Zadruga	2015	01.500 Mešano kmetijstvo
27	MALO MESTO, središče za otroke in starše d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o.	2015	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
28	Babilonski vrtovi d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o.	2015	81.300 Urejanje in vzdrževanje zelenih površin in okolice
29	Rudra Simha storitve, d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o.	2015	56.290 Druga oskrba z jedmi
30	Zavod za pomoč SABS - so. p.	Zavod	2015	85.590 Dr. n. izobr., izpopolnj. in usposabljanje
31	Društvo za podporo Radiu Marš, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
32	Društvo Romano Veseli, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
33	Zavod Skrita Energija, so. p.	Zavod	2015	70.220 Drugo podjetniško in poslovno svetovanje
34	Društvo "Romano Pejtaušago" - Romsko društvo Kamenci, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
35	Društvo Varuhi semen, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
36	Zavod BIG, so. p.	Zavod	2015	82.300 - Organiziranje razstav, sejmov, srečanj
37	Brodarsko turistično društvo Mostec, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
38	Zadruga Pohorje CO, z. b. o., so. p.	Zadruga	2015	47.810 Trgovina na stojnicah in tržnicah z živili, pijačami in tobaknimi izdelki
39	Zavod 100% Naravno Botanik Ormož, so. p.	Zavod	2015	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
40	Društvo Delavnica konceptov, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
41	Zakladi kočevske, z. o. o., so. p.	Zadruga	2015	70.220 Drugo podjetniško in poslovno svetovanje
42	Zavod Mladinska socialna inovacija, CANKOVA, socialno podjetje	Zavod	2015	88.999 Drugo drugje nerazvrščeno socialno varstvo brez nastanitve
43	Zavod Socialna iniciativa ČERNELAVCI, socialno podjetje	Zavod	2015	88.999 Drugo drugje nerazvrščeno socialno varstvo brez nastanitve
44	Ustvarjalnik, d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o.	2015	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
45	Socialni inkubator Študentski kampus, socialno podjetje	Drugo	2015	70.220 Drugo podjetniško in poslovno svetovanje
46	Društvo za razvoj kreativnosti in potencialov – Portret, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
47	Zavod Vrtnica - hiša lepote in zdravja, so. p.	Zavod	2015	96.022 Kozmetična in pedikerska dejavnost
48	Sefeled d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2015	72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike

Tabela 1: Evidenca socialnih podjetij v obdobju 2015–2017 (nad.)

Zap. št.	Socialno podjetje	Pravnoorganizacijska oblika	Leto vpisa	Glavna dejavnost
49	Studio Revila d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2015	70.220 Drugo podjetniško in poslovno svetovanje
50	Društvo za kakovost življenja SENA, socialno podjetje	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
51	EUDOM d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2015	43.290 (Dr. inštaliranje pri gradnjah)
52	Zadruga Dobrina, zadruga za razvoj trajnostne lokalne preskrbe z. o. o., socialno podjetje	Zadruga	2015	46.170 - Posredništvo pri prodaji živil, pijač, tobaknih izdelkov
53	Peron, z. o. o., so. p.	Zadruga	2015	94.120 Dejavnost strokovnih združenj
54	Evropski kulturni in tehnološki center Maribor, socialno podjetje	Zavod	2015	91.020 Dejavnost muzejev
55	Zadruga ekoloških proizvajalcev Istre, z.o.o., socialno podjetje	Zadruga	2015	46.110 Posredništvo pri prodaji kmetijskih surovin, živih živali, tekstilnih surovin, polizdelkov
56	Društvo Glazerjeva domačija, so. p.	Društvo, zveza društev	2015	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
57	KNOF Zavod za kreativni razvoj Sevnica – socialno podjetje	Zavod	2016	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
58	Fundacija Vincenca Drakslerja za odvisnike – ustanova za zdravljenje odvisnikov, pomoč odvisnikom in njihovim svojcem, so. p.	Ustanova/Fundacija	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
59	Kooperativa LMC ZELENA DOSTAVA, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	29.200 Proizvodnja karoserij za vozila; proizvodnja prikolic, polprikolic
60	Zadruga EKOCI COOP z. b. o., so. p.	Zadruga	2016	47.789 Druga trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah
61	Miza.te Gornja Radgona, so. p.	Zavod	2016	47.790 Trgovina na drobno v prodajalnah z rabljenim blagom
62	Romani Kafenava dobrota, so. p.	Društvo, zveza društev	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
63	Impact - zavod za družbeno podjetništvo, socialno podjetje	Zavod	2016	96.090 Druge storitvene dejavnosti, drugje nerazvrščene
64	Društvo Smetumet, so. p.	Društvo, zveza društev	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
65	Zavod Symbiosis, so. p.	Zavod	2016	72.190 Raziskovalna in razvojna dejavnost na drugih področjih naravoslovja in tehnologije
66	Inštitut Educare za razvoj človeških vrednot v šolstvu, socialno podjetje	Inštitut	2016	85.600 Pomožne dejavnosti za izobraževanje
67	Zadruga Zadrugator z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	71.111 -Arhitekturno projektiranje
68	Društvo KAŠ, so. p.	Društvo	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
69	Zavod TIP&TAP, storitve, razvoj in izobraževanje, so. p.	Zavod	2016	88.999 D. n. socialno varstvo brez nastanitve
70	Zavod Matica, podjetništvo na podeželju, socialno podjetje	Zavod	2016	96.010 Dejavnost pralnic in kemičnih čistilnic
71	RECOSI, svetovanje, storitve, trgovina, posredništvo d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2016	70.220 Drugo podjetniško in poslovno svetovanje
72	Vinarska zadruga Haloze, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	47.250 Trg na drobno v specializiranih prodajalnah s pijačami
73	Razvoj center kooperativ in socialnega podjetništva, socialno podjetje, Mozirje	Zavod	2016	70.220 Drugo podjetniško in poslovno svetovanje

se nadaljuje

Tabela 1: Evidenca socialnih podjetij v obdobju 2015–2017 (nad.)

Zap. št.	Socialno podjetje	Pravnoorganizacijska oblika	Leto vpisa	Glavna dejavnost
74	Mobilnostni trendi in inovacije, z.o.o., so.p.	Zadruga	2016	27.900 Proizvodnja drugih električnih naprav
75	Rešitve za ranljive skupine v prometu, z.o.o., so.p.	Zadruga	2016	63.990 Drugo informiranje
76	Zavod ZAPOSILISE, socialno podjetje	Zavod	2016	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
77	Mensana, d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o.	2016	95.290 Popravila drugih osebnih ali gospodinjskih izdelkov
78	Inštitut ATMA, so. p.	Inštitut	2016	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
79	Poligon, zavod za razvoj kreativnih industrij, socialno podjetje	Zavod	2016	94.120 Dejavnost strokovnih združenj
80	Zavod za pomoč družini na domu, Vitica, Gornja Radgona, so. p.	Zavod	2016	88.109 Drugo socialno varstvo brez nastanitve za starejše in invalide osebe
81	Združenje Magaria, so. p.	Društvo	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
82	Društvo ANKH, so. p.	Društvo, zveza društev	2016	94.120 Dejavnost strokovnih združenj
83	Društvo Daruj, so. p.	Društvo, zveza društev	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
84	Električna premikala, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	85.600 Pomožne dejavnosti za izobraževanje
85	Slovensko združenje managerk in managerjev nevladnih organizacij, so. p.	Društvo, zveza društev	2016	94.120 Dejavnost strokovnih združenj
86	Združenje Drogart, so. p.	Društvo, zveza društev	2016	88.991 Dejavnost humanitarnih in dobrodelnih organizacij
87	Društvo Felycitas, so. p.	Društvo, zveza društev	2016	85.510 Izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje na področju športa in rekreacije
88	Inkubator zadruga, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	72.110 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju biotehnologije
89	Društvo InTeRCer, so. p.	Društvo, zveza društev	2016	01.610 - Storitve za rastlinsko pridelavo
90	Zavod Mladinski center BIT, so. p.	Zavod	2016	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
91	Zavod Ven iz digitalnega sveta, so. p.	Zavod	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
92	Zavod Veles, Zavod za trajnostni način življenja – socialno podjetje	Zavod	2016	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
93	Zavod CITILAB, so. p.	Zavod	2016	85.520 Izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje na področju kulture in umetnosti
94	Fructus Terrae, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	01.250 Gojenje drugih sadnih dreves in grmovnic
95	Društvo za preventivno in psihosocialno pomoč LOTUS, so. p.	Društvo	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
96	P invest, zadruga za investiranje v parkirna mesta, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	64.990 (D. n. dej. fin. stor., rz. zavarov.i n pok.skl.)
97	FUTURIST, zadruga za spodbujanje rekreacije in aktivnega življenjskega sloga, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	85.510 (Izob., izpop., usposab. na podr. špor., rekr.)
98	Prevajalci, zadruga za konstruktivno prevajanje, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	78.300 (Dr. oskrba s človeškimi viri)

se nadaljuje

Tabela 1: Evidenca socialnih podjetij v obdobju 2015–2017 (nad.)

Zap. št.	Socialno podjetje	Pravnoorganizacijska oblika	Leto vpisa	Glavna dejavnost
99	Varen promet, sistemi varnosti v prometu, z.o.o., socialno podjetje	Zadruga	2016	84.250 (Zaščita in rešev. pri požarih in nesreč.)
100	URBAN DESIGN GROUP, d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2016	74.100 (Oblikovanje, aranžerstvo, dekoraterstvo)
101	Razvojna zadruga GRANAR z. o. o., socialno podjetje	Zadruga	2016	46.110 (Posr.- kmet., teks. sur., živ. živali, polizd.)
102	ZRAK, zadruga za razvoj komponent za elektro vozila, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	71.129 (Dr. inženirske dej. in tehnično svetovanje)
103	Zadruga slepih in slabovidnih zahodne Slovenije, približevanje digitalnih vsebin slepim in slabovidnim, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	86.909 (Dr. zdravstvene dejavnosti)
104	Zadruga slepih in slabovidnih vzhodne Slovenije, približevanje digitalnih vsebin slepim in slabovidnim, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	86.909 (Dr. zdravstvene dejavnosti)
105	Center celostne oskrbe na domu, d. o. o., socialno podjetje	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2016	86.909 (Dr. zdravstvene dejavnosti)
106	ABC turizem, zavod za promocijo turizma, so. p.	Zavod	2016	79.120 (Dej. organizatorjev potovanj)
107	Vodno polje, ekološka pridelava hrane, z. o. o. so. p.	Zadruga z. o. o.	2016	63.120 (Obratovanje spletnih portalov)
108	ZSR-zavod za socialni razvoj Murska Sobota, so. p.	Zavod	2016	72.200 (Raz.- razv. dej. v družbos. in humanistiki)
109	Skuhna - kulinarčno in kulturno - izobraževalno središče Afrike, Azije in Južne Amerike, socialno podjetje	Zavod	2016	56.101 (Restavracije in gostilne)
110	Zavod za razvoj okolju prijazne uporabe Zelena praksa, so. p.	Zavod	2016	72.200 (Raz.- razv. dej. v družbos. in humanistiki)
111	DC energija, zadruga za proizvodnjo električnih naprav, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	71.129 (Dr. inženirske dej. in tehnično svetovanje)
112	Ekološki prevozi, zadruga za organiziranje prevozov in potovanj, z. o. o. so. p.	Zadruga z. o. o.	2016	79.110 (Dej.potovalnih agencij)
113	Električna vozila, zadruga za elektrifikacijo vozil, z. o. o., so. p.	Zadruga z. o. o.	2016	71.129 (Dr. inženirske dej. in tehnično svetovanje)
114	Ixodo Idea, zavod za ohranjanje kulturne dediščine so. p.	Zavod	2016	91.030 (Varstvo kulturne dediščine)
115	Zavod za ohranitev naravne biodiverzitete FloraViva so. p.	Zavod	2016	72.190 (Raz. - razv. dej. na dr. podr.narav., tehnol.)
116	Connect, društvo za promocijo aktivnega državljanstva, socialno podjetje	Društvo	2016	94.999 (Dej. d. n. članskih organizacij)
117	Izbor festival d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2016	82.300 (Organiziranje razstav, sejmov,srečanj)
118	Eko pospeševalnik, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	85.590 (D. n. izobraževanje, izpop. in usposab.)
119	MLADINSKA ZADRUGA PANOTRIP, z.b.o. - socialno podjetje	Zadruga, z. b. o.	2016	79.120 (Dej. organizatorjev potovanj)
120	LUNINA VILA, Inštitut za zaščito otrok, socialno podjetje	zavod	2016	86.909 (Dr. zdravstvene dejavnosti)
121	Zavod Dobri dim Šoštanj, svetovalne in izobraževalne storitve, socialno podjetje	Zavod	2016	18.120 (Dr. tiskanje)
122	Stanovanjska kooperativa Tovarna, z. b. o., so. p.	Zadruga z. b. o.	2016	68.200 (Odd. in obrat. lastnih ali najetih neprem.)

se nadaljuje

Tabela 1: Evidenca socialnih podjetij v obdobju 2015–2017 (nad.)

Zap. št.	Socialno podjetje	Pravnoorganizacijska oblika	Leto vpisa	Glavna dejavnost
123	Mladinska zadruga Ekomod, z. b. o., socialno podjetje	Zadruga z. b. o.	2016	14.190 (Prz. dr. oblačil, pokrival ter dodatkov)
124	Mladinska podjetniška zadruga Zasavja, z. b. o., so. p.	Zadruga z. b. o.	2016	63.110 (Obdelava podatkov in s tem povezane dej.)
125	Sončna zadruga z. b. o., so. p.	Zadruga z. b. o.	2016	35.300 (Oskrba s paro in vročo vodo)
126	STIKALNIK izobraževanje in razvoj z. b. o. socialno podjetje	Zadruga z. b. o.	2016	85.590 (D. n. izobraževanje, izpop. in usposab.)
127	Zavod UTRIP, zavod za ohranjanje izdelkov v uporabi, Nasirec so. p.	Zavod	2016	46.190 (Nespec. posr. pri prod. raznovrstnih izd.)
128	DRUŠTVO U - MENTOR, društvo za spodbujanje podjetnosti mladih, socialno podjetje	Društvo	2016	94.999 (Dej. d. n. članskih organizacij)
129	ZAVOD ZAIPP, so. p.	Zavod	2016	96.090 (Dr. storitvene dej., d. n.)
130	Medobčinsko društvo invalidov občin Litija in Šmartno pri Litiji, socialno podjetje	Društvo, zveza društev	2016	94.991 (Dej. invalidskih organizacij)
131	ZEMER trgovina in storitve d. o. o. socialno podjetje	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2016	55.100 (Dej. hotelov ipd. nastanitvenih obratov)
132	PODJETNIŠKO IZOBRAŽEVALNA MLADINSKA ZADRUGA EPEKA, z. b. o., so. p.	Mladinska zadruga	2016	85.600 (Pomožne dej. za izobraževanje)
133	Kreativna zadruga z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	88.999 (D. n. socialno varstvo brez nastanitve)
134	Društvo PUNKT CC, socialno podjetje	Društvo	2016	94.999 (Dej. d. n. članskih organizacij)
135	Mladinska zadruga Kreust, z. b. o., socialno podjetje	Mladinska zadruga	2016	70.220 (Dr. podjetniško in poslovno svetovanje)
136	VALLIN, čistilni servis d. o. o., socialno podjetje	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2016	81.210 (Splošno čiščenje stavb)
137	ZAVOD SVETLOBA, so. p.	zavod	2016	85.590 (D. n. izobraževanje, izpop. in usposab.)
138	Zavod Pipa, Limbuš so. p.	Zavod	2016	72.200 (Raz. -razv. dej. v družbos. in humanistiki)
139	Zavod Vinetum Slovenske gorice, Lenart so. p.	Zavod	2016	91.030 (Varstvo kulturne dediščine)
140	Društvo LEGALIS, pravne storitve, socialno podjetje	Društvo, zveza društev	2016	94.120 (Dej. strokovnih združenj)
141	Digit-all, računalništvo in IT storitve, so. p.	Društvo	2016	94.120 Dejavnost strokovnih združenj
142	COF, zavod za razvoj sodelovalnih oblik proizvodnje, so. p.	Zavod	2016	72.200 Razvoj dejavnosti v družboslovju in humanistiki
143	EQUINUS d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2016	01.430 Konjereja
144	GR8 EKO inovacije, d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2016	63.120 Obratovanje spletnih portalov
145	ZA VSE JE DOST, z. b. o., so. p.	Mladinska zadruga	2016	70.220 Drugo podjetniško in poslovno svetovanje
146	Zavod PIKA, so. p.	Zavod	2016	71.111 Arhitekturno projektiranje
147	Zavod DVOREC, so. p.	Zavod	2016	85.510 Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje na področju športa, rekreacije
148	TECHGUILD, so. p.	Zavod	2016	62.010 Računalniško programiranje
149	ROBIN FOOD, so. p.	Zavod	2016	62.090 Druge z informacijsko tehnologijo in računalniškimi storitvami povezane dejavnosti

se nadaljuje

Tabela 1: Evidenca socialnih podjetij v obdobju 2015–2017 (nad.)

Zap. št.	Socialno podjetje	Pravnoorganizacijska oblika	Leto vpisa	Glavna dejavnost
150	Prometni park z. b. o., so. p.	Zadruga	2016	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
151	MEDIACOOOP z. b. o., so. p.	Zadruga	2016	58.130 Izdajanje časopisov
152	Svetovalno raziskovalni zavod svit SRZS, Zavod za socialno podjetništvo	Zavod	2016	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
153	Društvo PEMARO, so. p.	Društvo	2016	94.999 (Dej. d. n. članskih organizacij)
154	MZ Hiška-les, z. b. o., so. p.	Zadruga	2016	81.100 Vzdrževanje objektov in hišniška dejavnost
155	Društvo za regulacijo konoplje, socialno podjetje	Društvo	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
156	PORTA-B, Zavod za razvoj in promocijo kulture, kulturne dediščine in turizma, socialno podjetje	Zavod	2016	72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike
157	Združenje za preprosto in naravno življenje Maribor, socialno podjetje	Društvo, združenje	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
158	Zavod Varčni kuhar, so. p.	Zavod	2016	72.200 Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju družboslovja in humanistike
159	Festival lesa z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	82.300 Organiziranje razstav, sejmov, srečanj
160	Društvo LJUDSKA PISARNA, so. p.	Društvo	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
161	Aquarian Trinity Solutions, zavod, so. p.	Zavod	2016	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
162	Društvo zdrav podjetnik, so. p.	Društvo	2016	84.120 Urejanje zdravstva, izobraževanja, kulturnih in drugih socialnih storitev, razen obvezne socialne varnosti
163	INSTITUT NARAVNE KOZMETIKE zavod, so. p.	Zavod	2016	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
164	Zavod Lintvern, so. p.	Zavod	2016	91.030 Varstvo kulturne dediščine
165	Gostilna dela d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2016	85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje
166	Zavod Aktivna starost, so. p.	Zavod	2016	88.109 Drugo socialno varstvo brez nastanitve za starejše in invalidne osebe
167	Zavod 4Lune, so. p.	Zavod	2016	70.220 Drugo podjetniško in poslovno svetovanje
168	Zadruga Potovalnik z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	79.120 Dejavnost organizatorjev potovanj
169	Minus, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	47.910 Trgovina na drobno po pošti ali po internetu
170	Društvo NAPREJ, so. p.	Društvo	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
171	Integra, društvo za spodbujanje trajnostnega delovanja, so. p.	Društvo	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
172	Društvo za ekološko samooskrbo, so. p.	Društvo	2016	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
173	VETRIK so. p.	Zavod	2016	82.300 Organiziranje razstav, sejmov, srečanj
174	Stara roba, nova raba, z. b. o., so. p.	Zadruga	2016	88.991 Dejavnost humanitarnih in dobroteljskih organizacij

se nadaljuje

Tabela 1: Evidenca socialnih podjetij v obdobju 2015–2017 (nad.)

Zap. št.	Socialno podjetje	Pravnoorganizacijska oblika	Leto vpisa	Glavna dejavnost
175	Mladinska zadruga Intervent112, z. b. o., so. p.	Mladinska zadruga	2016	58.110 Izdajanje knjig
176	Zavod za kreativni oddih Podhamer so. p., Nunska Graba	Zavod	2016	96.090 Druge storitvene dejavnosti, drugje nerazvrščene
177	Lesna zadruga Loški potok z. b. o., so. p.	Zadruga	2016	02.400 Storitve za gozdarstvo
178	S IN G, gradbeništvo in storitve, d. o. o., socialno podjetje	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2016	81.300 (Urej. in vzdrž. zelenih površin in okolice)
179	Center domače in umetnostne obrti, rokodelska zadruga z. b. o., socialno podjetje	Zadruga	2016	17.110 (Prz.vlaknin)
180	Zdrava sreča - Predelava sadja in zelenjave Zdrava sreča z. b. o. socialno podjetje	Zadruga	2016	10.390 (Dr. predelava in konz. sadja in zelenjave)
181	Zavod Brez ovir, so. p. OE Ljubljana	Organizacijska enota	2016	85.590 Dr. n. izobr., izpopolnj. in usposabljanje
182	Zadruga za razvoj in prodajo parkirne tehnike, z. o. o., so. p.	Zadruga	2016	47.990 (Dr. trg. dr. zunaj prod., stojnic in tržnic)
183	KMETIJSTVO PRANČBERGER d. o. o., so. p.	Družba z omejeno odgovornostjo d. o. o.	2017	01.470 (Reja perutnine)
184	Zavod za svetovanje in organizacijo KONC Ravne na Koroškem, so. p.	Zavod	2017	94.999 (Dej. d. n. članskih organizacij)
185	Društvo za trajnostni razvoj podeželja CTRP Maribor, socialno podjetje	Društvo	2017	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
186	TKALKA, zadruga za razvoj družbenih in tehnoloških inovacij z. b. o., socialno podjetje	Zadruga	2017	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
187	Društvo za kakovost življenja Prana, so. p.	Društvo	2017	94.999 Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
188	ZIP Zavod za inovativno preventivo Nova Gorica, socialno podjetje	Zavod	2017	85.590 (D. n. izobraževanje, izpop. in usposab.)
189	Koroški nogometni klub Fužinar	Društvo	2017	93.120 (Dej.športnih klubov)
190	Vstop, naravna gradnja, z. o. o., so. p.	Zadruga	2017	01.260 (Pridelovanje oljnih sadežev)
191	ZAVOD DOGANA, so. p.	Zavod	2017	90.030 (Umetniško ustvarjanje)
192	TURISTIČNA KOOPERATIVA ROGLA-POHORJE z. b. o., socialno podjetje	Zadruga	2017	56.105 (Turistične kmetije brez sob)
193	Zasebni zavod za pomoč ranljivim skupinam ljudi SENSUS Dobrovščak so. p.	Zavod	2017	88.109 Drugo socialno varstvo brez nastanitve za starejše in invalidne osebe
194	GOZVIN - zavod za kmetijstvo, kulturo in turizem, Prosenjakovci, socialno podjetje	Zavod	2017	85.590 Dr. n. izobr., izpopolnj. in usposabljanje
195	Kulturno umetniško društvo Zvezdica Maribor, socialno podjetje	Društvo	2017	93.299 (Druge nerazvrščene dejavnosti za prosti čas)
196	Zavod Stara šola Sevnica za spodbujanje ponovne uporabe, socialno podjetje	Zavod	2017	47.790 (Trg. dr. v prod. z rabljenim blagom)

PRILOGA 5: Seznam v delu uporabljenih kratic

AMR (angl. *average minute rating*) - povprečna minutna gledanost
APZ - aktivna politika zaposlovanja
CBA (angl. *cost-benefit analysis*) - analiza stroškov in koristi
CEA (angl. *cost-effectiveness analysis*) - analiza stroškov in učinkovitosti
CDOP - certifikat družbeno odgovorno podjetje
CSR (angl. *corporate social responsibility*) - družbena odgovornost podjetja
DNK - deoksiribonukleinska kislina
EU (angl. *European Union*) - Evropska Unija
EUR – evro
GRI (angl. *Global Reporting Initiative*) - smernice poročanja GRI
HIV - humani imunodeficientni virus
IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti
MOL - Mestna občina Ljubljana
OECD (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*) - Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
ROI (angl. *return on investment*) - donosnost projekta
SROI (angl. *social return on investment*) - družbena donosnost projekta
ROMI (angl. *return on marketing investment*) - donosnost marketinških naložb
RS - Republika Slovenija
ZPM - Zveza prijateljev mladine
WBCSD (angl. *World Business Council for Sustainable Development*) - Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj
ZGD-1J - Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah
ZN - Združeni narodi
ZSocP - Zakon o socialnem podjetništvu