

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA TRAJNOSTNEGA VODENJA IN DRUŽBENIH
INOVACIJ NA PRIMERU PODJETJA BTC**

Ljubljana, junij 2023

ROK KLANŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Rok Klanšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Povezava trajnostnega vodenja in družbenih inovacij na primeru podjetja BTC, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRAJNOSTNO VODENJE.....	5
1.1 Trajnostni razvoj.....	5
1.1.1 Opredelitev trajnostnega razvoja	6
1.1.2 Cilji trajnostnega razvoja	8
<i>1.1.2.1 Agenda 2030</i>	<i>9</i>
<i>1.1.2.2 Pandemija COVID-19 in cilji trajnostnega razvoja</i>	<i>12</i>
<i>1.1.2.3 Rusko-ukrajinska vojna in cilji trajnostnega razvoja</i>	<i>15</i>
1.1.3 Dimenzije trajnostnega razvoja	18
1.1.4 Družbena odgovornost podjetij.....	19
1.2 Trajnostno vodenje	20
1.2.1 Opredelitev vodenja.....	20
1.2.2 Opredelitev trajnostnega vodenja	21
1.2.3 Trajnostni vodja.....	24
1.2.4 Trajnostno vodenje in organizacija.....	27
<i>1.2.4.1 Trajnostno naravnana organizacijska kultura</i>	<i>27</i>
<i>1.2.4.2 Nefinančno poročanje.....</i>	<i>28</i>
<i>1.2.4.3 Zeleno zavajanje</i>	<i>29</i>
2 DRUŽBENE INOVACIJE	31
2.1 Opredelitev inovacije	31
2.2 Opredelitev družbene inovacije	33
2.3 Družbene inovacije in trajnostni razvoj.....	36
2.4 Vpliv pandemije COVID-19 in rusko-ukrajinske vojne na družbene inovacije	39
2.5 Družbene inovacije in trajnostno vodenje	40
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA BTC	41
3.1 Podjetje BTC	41
3.1.1 Razvoj podjetja BTC	44
3.1.2 Trajnostni razvoj in družbena odgovornost v podjetju BTC	44
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija.....	46
3.2.1 Raziskovalni cilji in namen raziskave	47

3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	47
3.2.3	Metoda in načrt raziskave.....	48
3.2.4	Oblikovanje intervjuja	49
3.2.5	Oblikovanje anketnega vprašalnika.....	50
3.3	Analiziranje in interpretacija rezultatov	52
3.3.1	Predstavitev vzorca.....	52
3.3.2	Analiza konstrukta trajnostnega vodenja.....	55
3.3.3	Analiza konstrukta družbenih inovacij	62
3.3.4	Povezava konstruktov trajnostnega vodenja in družbenih inovacij	63
3.4	Zaključne ugotovitve	64
3.5	Omejitve dela.....	66
3.6	Priporočila za izbrano podjetje	66
SKLEP	67
LITERATURA IN VIRI	69
PRILOGE	81

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Cilji trajnostnega razvoja	8
Tabela 2:	Lastnosti trajnostnega vodenja	23
Tabela 3:	Deset stebrov trajnostnega vodenja.....	24
Tabela 4:	Lastnosti trajnostnih vodij.....	25
Tabela 5:	Veščine trajnostnih vodij.....	26
Tabela 6:	Znanja trajnostnih vodij	26
Tabela 7:	Glavne značilnosti trajnostno naravnane kulture	27
Tabela 8:	Vrste inovacij	32
Tabela 9:	Osnovni podatki družbe	42
Tabela 10:	Zastavljene misije podjetja BTC d. d.	45
Tabela 11:	Nagrade in priznanja podjetja BTC d. d. iz področja trajnostnega razvoja	46
Tabela 12:	Trditve anketnega vprašalnika o izvajanju določenih praks v podjetju BTC d. d.	50
Tabela 13:	Trditve iz anketnega vprašalnika o zaznavanju prvin trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d.	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Cilji trajnostnega razvoja	10
Slika 2: Model Poročna torta	11
Slika 3: Dimenzije trajnostnega razvoja	18
Slika 4: Temeljne funkcije managementa	20
Slika 5: Matrika komuniciranja okoljske uspešnosti	30
Slika 6: Posledice zelenega zavajanja	31
Slika 7: Proces razvoja družbene inovacije	35
Slika 8: Vrste inovacij povezane s trajnostnim razvojem.....	37
Slika 9: Organizacijska struktura podjetja BTC d. d.	43
Slika 10: Lastniška struktura podjetja BTC d. d. na dan 31. 12. 2022	43
Slika 11: Načrt raziskave po posameznih korakih.....	49
Slika 12: Struktura anketirancev glede na spol v odstotkih.....	53
Slika 13: Struktura anketirancev po starosti v odstotkih	53
Slika 14: Struktura anketiranih glede na doseženo izobrazbo v odstotkih	54
Slika 15: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v podjetju BTC d. d. v odstotkih..	55
Slika 16: Grafični prikaz odgovorov na anketno vprašanje o pomen in sprejetju trajnosti v podjetju BTC d. d.	56
Slika 17: Grafični prikaz odgovorov anketirancev na trditve, ki se nanašajo na trajnostne prakse podjetja BTC d. d.	58
Slika 18: Grafični prikaz povprečnih ocen trditve za ugotavljanje prvin trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d.....	61
Slika 19: Grafični prikaz odgovorov na anketno vprašanje o izvajanju aktivnosti na področju družbenih inovacij	62
Slika 20: Grafični prikaz odgovorov na anketno vprašanje o prepoznavanju trajnostnega vodje.....	63
Slika 21: Grafični prikaz odgovorov na vprašanje o pomembnosti trajnostnega vodenja za družbeno inoviranje podjetja BTC d. d.	64

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Vprašanja za intervju	6
Priloga 3: Transkripcija intervjuja	8
Priloga 4: Podpisano soglasje za sodelovanje in dovoljenje snemanja intervjuja.....	18

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

5P – (angl. People, Planet, Prosperity, Peace and Partnership); Ljudje, planet, blaginja, mir in partnerstva

CSRD – (angl. Corporate Sustainability Reporting Directive); Direktiva o trajnostnem poročanju organizacij

ESG – (angl. Environmental, Social and Governance); Okoljski, družbeni in upravljavski dejavniki

ESRS – (angl. European Sustainability Reporting Standards); Evropski standardi poročanja o trajnostnem razvoju

NFRD – (angl. Non-Financial Reporting Directive); Direktiva o nefinančnem poročanju

SWIFT – (angl. Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication); Združenje za svetovno medbančno finančno telekomunikacijo

TEPSIE – (angl. Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe); Konzorcij teoretičnih, empiričnih in političnih temeljev za razvoj področja družbenih inovacij v Evropi

UVOD

Na okoljsko problematiko strokovnjaki širom sveta opozarjajo že desetletja, vendar so (vsaj do sedaj) večinoma naleteli na gluha ušesa ali prazne obljube. Dejstvo je, da globalno segrevanje že terja svoj davek in vpliva na naše zdravje, način življenja, ter na naravni svet. Znanost je enotna in nedvoumna – nadaljnjo globalno segrevanje (za 1,5 °C nad predindustrijskim povprečjem) in nadaljnja izguba biotske raznovrstnosti predstavljata tveganje za katastrofalno in nepopravljivo škodo. Zadeve so tako resne, da moramo nemudoma ukrepati ter začeti drastično zmanjševati emisije (Atwoli in drugi, 2021). Nedavna pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna sta še dodatno poglobili problematiko oziroma otežili spopadanje s trajnostnimi izzivi.

Tveganje za zdravje ob konstantnih temperaturnih dvigih ni zgolj mit. Višje temperature med drugim povzročajo dehidracijo, dermatološke malignome, srčno-žilne bolezni, pljučna obolenja, zaplete pri nosečnosti. Visoke temperature ugajajo tudi tropskim insektom, kateri so prenašalci nevarnih bolezni, kot sta malarija ali rumena mrzlica. Obsežno uničenje narave prav tako povečuje možnost nastanka novih bolezni in njihove širitve, ki lahko prerastejo v globalne pandemije. Posledice globalnega segrevanja v prvi vrsti občutijo najranljivejši, torej otroci, starejši prebivalci, revnejše skupnosti ter ljudje s kroničnimi boleznimi (Atwoli in drugi, 2021). Globalno segrevanje prispeva tudi k zmanjšanju svetovnega pridelka glavnih poljščin. Skupaj z učinki ekstremnih vremenskih pojavov, onesnažene vode ter izčrpane zemlje znatno ovira prizadevanje za zmanjšanje oziroma odpravo lakote, ki predstavlja enega od 17 ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov (Atwoli in drugi, 2021).

Ti cilji so bili leta 2015 podprti s strani vseh članic Združenih narodov z namenom zagotavljanja miru in blaginje za ljudi in planet – sedaj in v prihodnosti. Trajnost se seveda ne nanaša zgolj na onesnaževanje okolja, kar je sicer najočitnejši pogled na pojem. Klasična definicija trajnostnega razvoja veleva zadostiti potrebe današnje generacije, brez da bi pri tem omejili zmožnosti prihodnih generacij, pri zadovoljevanju svojih potreb. Tako se, ob že omejenih okoljskih problemih, pojem trajnost ukvarja tudi z družbenimi vprašanji. Med družbene probleme lahko med drugim uvrstimo revščino, nizko stopnjo izobrazbe oziroma nedostopnost do le-te, podhranjenost, spolno neenakost, nepravilne institucije, ipd. (United Nations, 2015).

Problemi o katerih se sprašujemo, ko govorimo o trajnosti so močno prepleteni med seboj. Kot že omenjeno v prejšnjem odstavku, lahko okoljski problemi vodijo v nastanek družbenih, oziroma jih še poglobijo. Enako velja tudi v obratnem vrstnem redu. Gledano iz drugega zornega kota – v državah, kjer prevladuje revščina, posledično na ulicah ali v mestnih rekah vidimo večje količine smeti. Seveda je logično, da je ljudem, ki se dnevno borijo za življenje, skrb za okolje sekundarnega pomena. Omenjenih 17 ciljev trajnostnega razvoja tako zajema vsa najpomembnejša okoljska in družbena vprašanja s katerimi se

trenutno spopada svet. Z izboljšanjem stanja na zgolj enem izmed področij trajnosti, pa lahko bistveno vplivamo tudi na vsa ostala (United Nations, 2015).

Države naj bi si prizadevale doseči te cilje do leta 2030, vendar kot navajajo Atwoli in drugi (2021) se le-ti cilji ne izpolnjujejo dovolj hitro in dosledno, da bi lahko optimistično zrl v prihodnosti. Če bi si države res prizadevale doseči te cilje v zastavljenem časovnem okvirju, bi morale korenito spremeniti družbo in način življenja kot ga poznamo. To velja tudi za gospodarstvo, ki bi ga bilo potrebno popolnoma obrniti na glavo, saj zamenjava umazanih za čistejše tehnologije ne obrodi sadov dovolj hitro. Za rešitev okoljske krize bi bil, po besedah Atwoli in drugi (2021), potreben podoben odziv vlad s financiranjem gospodarskih panog, kot smo ga bili deležni tekom pandemije COVID-19. Potrebne bi bile izdatne investicije, kajti le na tak način lahko dosežemo pozitivne okoljske, zdravstvene, kot tudi gospodarske rezultate. Med te spadajo visoko kakovostna delovna mesta, zmanjšana onesnaženost zraka, povečana telesna aktivnost in zdrava prehrana, ter izboljšana kvaliteta bivanja.

Ljudje se torej čedalje bolj zavedamo vpliva, ki ga imamo na okolje in zahtevamo spremembe za dobrobit našega planeta, ter seveda tudi nas samih. Tega se zavedajo tudi organizacije, ki so nekatere bolj, druge manj – a vendarle vse – v veliki meri glavni odločevali naše prihodnosti, saj predstavljajo tudi razloge za nastalo situacijo. Ravno zato smo v zadnjem obdobju priča konstantnemu poudarjanju trajnosti in zelenega gibanja podjetij. Tu se poraja vprašanje ali je to zgolj maska za ohranjanje oziroma pridobivanje trajnostno naravnanih strank ali pa je podjetjem dejansko mar za skupnost in naravo (Delmas & Burbano, 2011). Kakorkoli, tudi če se nekatera podjetja ravnajo trajnostno zgolj iz trženjskih razlogov, je to vseeno boljše, kot da na tem področju ne naredijo ničesar.

Da bi organizacije pravilno in učinkovito reagirale na okoljska ter družbena vprašanja morajo zavedanje o pomembnosti problematike prenesti na vse njene deležnike. Tu do izraza pride ena ključnih funkcij managementa – vodenje. Vodenje ima mnogo različnih definicij, katerim skupna točka je sposobnost vplivanja na ljudi, da le-ti participirajo v prizadevanjih doseganja zastavljenih ciljev. Poznamo več različnih oblik vodenja. Vedno več pozornosti se namenja sodobnim teorijam vodenja, kamor spada tudi koncept trajnostnega vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Trajnostno vodenje je način vodenja, ki se osredotoča na ustvarjanje trenutnega in prihodnjega dobička organizacije, hkrati pa ravna odgovorno do družbe in okolja, ter si prizadeva izboljšati življenje vseh vpletenih deležnikov (McCann & Holt, 2010; Šimanskienė & Župerkienė, 2014). Za trajnostno poslovanje organizacije je torej ključno trajnostno vodenje in brez prave trajnostne vodje je praktično nemogoče doseči cilje trajnostnega razvoja. Trajnostno vodjo je moč opredeliti kot osebo, ki se zaveda pomembnosti trajnostnega razvoja, verjame v cilje trajnostnega razvoja, skrbi za potrebe deležnikov danes in v prihodnosti, se ravna po trajnostnih vrednotah, ter sprejema ukrepe za trajnost (Sen, 2021). Ko govorimo o trajnostnem vodenju se je potrebno zavedati, da gre

za relativno nov koncept. Trajnostno vodenje tako ni ločena šola vodenja, temveč gre za posebno kombinacijo različnih načinov vodenja (Visser & Courtice, 2011).

Organizacije si seveda v današnjem turbolentnem okolju prizadevajo poslovati uspešno, pri čemer velikokrat, v želji po čim večjem dobičku, pozabijo na svojo odgovornost do družbe in narave. Vendar v določenih primerih organizacije preprosto ne morejo ravnati trajnostno; bodisi zaradi panoge v kateri delujejo, bodisi zaradi poslovnega tveganja, ki ga nosijo spremembe. Načini na katere organizacije prispevajo svoj delež k boljšemu jutri so lahko različni. Nekatere se osredotočijo na lastno poslovanje in poskušajo izboljšati procese znotraj organizacije, medtem, ko se druge nekako sprijaznijo s svojimi netrajnostnimi grehi, ter s pomočjo novih tehnologij in znanj, poskušajo iznajti inovacije, ki bi imele pozitiven vpliv na družbo. Nekatere organizacije tudi brez prizadevanj po izboljšanju družbe, na to pozitivno vplivajo, čeprav inovirajo zgolj iz samo iz ekonomskih razlogov. V vseh primerih govorimo o družbenih inovacijah.

Družbene inovacije so, tako kot trajnostno vodenje, dokaj nov koncept. Definiramo jih lahko kot ustvarjanje, razvoj ali integracija novih konceptov, idej ali strategij, ki postavljajo ljudi in planet na prvo mesto. Posplošeno lahko rečemo, da je družbeni inovator, torej človek oziroma organizacija, ki išče inovativne načine za spopadanje z družbenimi problemi, ter si jih prizadeva odpraviti. Glavna razlika v primerjavi s poslovnimi inovacijami je tako v motivaciji, saj le-te za razliko od družbenih inovacij motivira maksimiranje dobička (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007).

Namen magistrskega dela je znanje o trajnostnem vodenju in družbenih inovacijah ter njuno medsebojno povezanost podkrepiti in razširiti s pomočjo strokovne literature. Namen raziskovalnega dela je z multimetodološko raziskavo ugotoviti, ali je v vodenju podjetja BTC d. d. vključeno tudi trajnostno vodenje in kako le-to vpliva na družbene inovacije podjetja. Z raziskavo je namen prikazati v kakšni povezavi sta trajnostno vodenje in družbene inovacije v podjetju BTC, oziroma koliko si podjetje prizadeva voditi trajnostno in vpeljuje oziroma spodbuja družbene inovacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti povezavo med trajnostnim vodenjem in družbenimi inovacijami na primeru izbranega primera podjetja BTC d. d.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

- S pomočjo najnovejših sekundarnih virov analizirati in preučiti pomen koncepta trajnostnega vodenja v različnih tipih organizacij.
- Preučiti nove in starejše teorije konceptov trajnostnega vodenja in družbenih inovacij, s pomočjo najnovejše domače in tuje literature.
- Predstaviti prednosti in slabosti, ter priložnosti in nevarnosti trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d.

- S pomočjo multimetodološke raziskave prikazati, da je trajnostno vodenje prisotno tudi v podjetju BTC d. d. in je eden izmed ključnih elementov za spodbujanje družbenih inovacij.

V teoretičnem delu je cilj magistrskega dela na podlagi deduktivnega pristopa, predvsem novejša literature, prikazati teoretična spoznanja na področju trajnostnega vodenja in družbene inovacije v organizacijah. V raziskovalnem delu, pa je cilj prikazati prisotnost trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d., in vpliv le-tega na družbene inovacije. Trajnostno vodenje je prisotno pri vodenju podjetja BTC d. d. in vpliva na prizadevanje podjetja samega ter zaposlenih za družbene inovacije. Torej, vodenje s konceptom trajnostni prinaša več družbenih inovacij, ker s tem stilom vodenja povečamo prizadevanje podjetja in zaposlenih za inoviranje za dobrobit družbe.

Na osnovi postavljenih ciljev in proučevanja koncepta trajnostnega vodenja in družbenih inovacij, postavljam temeljno tezo, ki se glasi: Trajnostno vodenje je pozitivno in neposredno povezano z razvojem družbenih inovacij na primeru podjetja BTC d. d.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjal v empiričnem delu so:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali je pri vodenju podjetja BTC d. d. prisoten koncept trajnostnega vodenja?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali v podjetju BTC d. d. menijo, da se je trajnostno vodenje mogoče naučiti?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali se v podjetju BTC d. d. smatrajo za družbene inovatorje?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali trajnostno vodenje vpliva na družbene inovacije podjetja BTC d. d.?
- Raziskovalno vprašanje 5: Ali sta pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna še dodatno izpostavili potrebo po trajnostnem vodenju in družbenih inovacijah v podjetju BTC d. d.?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz treh poglavij. Prva dva bosta predstavljala teoretičen del, tretje poglavje pa se bo navezovalo na raziskovalni del. V teoretičnem delu bosta podrobneje, kot posamična poglavja, predstavljena proučevana koncepta – trajnostno vodenje in družbene inovacije. Za teoretični del bom uporabil metodo deskripcije, ki z opisovanjem, opazovanjem, primerjavo in analizo pojavov omogoča ustvarjanje sklepov na podlagi povezav. Uporabil bom sekundarne vire različnih avtorjev, ki so v člankih, knjigah ali revijah raziskovali koncepta družbenih inovacij in trajnostnega vodenja. Pri teoretičnem delu bo osredotočenost predvsem na novejših virih in raziskavah, vključil pa bom tudi klasične teorije iz starejših sekundarnih virov.

Drugi del bo raziskovalni. Metoda, ki jo bom uporabil pri raziskavi bo multimetodološka, saj bo raziskovalni del temeljil na kvalitativni in kvantitativni raziskavi. Prva faza bo oblikovanje vprašalnikov na podlagi teoretičnih ugotovitev, ki jih bom predstavil v prvem

in drugem poglavju. Vprašalnike bom oblikoval glede na položaj posameznih skupin v podjetju BTC. Želim si ugotoviti ali je v podjetju BTC prisotno trajnostno vodenje s strani vodstvenega tima in kako je to povezano s spodbujanjem družbenih inovacij podjetja in njihovih zaposlenih, ki nimajo vodstvenega položaja. Izvedel bom poglobljeni intervju in tudi spletno anketo.

Primarne vire pridobljene z raziskavo bom v zaključku raziskovalnega dela analiziral in interpretiral, pridobljene rezultate pa povezal s preučevanima konstruktoma v prvem delu. Omejitve pri moji raziskavi bodo predvsem metodološke, zaradi subjektivnosti udeležencev pri odgovorih na intervjujska oziroma anketna vprašanja.

1 TRAJNOSTNO VODENJE

Z vse večjim zavedanjem vpliva na okolje in družbo se povečuje potreba po trajnostnem ravnanju. Temu se prilagajajo tudi nekatere organizacije, ki v želji po zmanjšanju svojega negativnega vpliva na okolje ali družbo, v svoje poslovanje vključujejo tudi prvine trajnostnega vodenja. V nadaljevanju poglavja bom podrobneje predstavil trajnostni razvoj in cilje trajnostnega razvoja, trajnostno vodenje ter vpliv le-tega znotraj organizacij.

1.1 Trajnostni razvoj

Trajnostni razvoj navadno definiramo kot zadoščanje potreb sodobne generacije, brez da bi s tem vplivali na zmožnosti zadovoljevanja potreb prihodnjih generacij. Gre torej za obnašanje, ki za sabo ne pušča nobene navlake, s katero se bodo morali soočiti zanamci. Ob pomisleku na trajnost je, v večini primerov, prva asociacija onesnaževanje okolja. Tu predvsem mislimo na globalno segrevanje, kot posledico izpušnih plinov CO₂, izsekavanje gozdov, ter na problematiko z odlaganjem odpadkov v naravi, predvsem plastiko.

Torej okoljski vidik trajnosti je vsekakor najbolj očiten, ter močno aktualen v današnjem času. Namreč neobnovljivih virov energije bo začelo primanjkovati, ozračje se segreva, določene živalske in rastlinske vrste izumirajo in še bi lahko naštevali. To seveda za seboj vodi v probleme, katerih niti ne moremo predvideti oziroma se z njimi nikakor nismo sposobni spopasti. Seveda pa je to le del potice pod pojmom trajnost. Trajnost je zelo obširen pojem, ki je med različnimi, morda na prvo oko nepovezanimi, področji vpet v vsakdan vsakega prebivalca sveta. Izpostavili smo etiketo trajnosti. Torej intuitivno prvo asociacijo na tematiko. S tem sem želel nakazati na kompleksnost le-te. Sedaj se bom še podrobneje poglobil vanjo.

V tem poglavju bom opisal, kaj predstavlja pojem trajnostni razvoj, pomembnost le-tega ter cilje trajnostnega razvoja Združenih Narodov, ki so bili sprejeti leta 2015. Osredotočil se bom tudi na vpliv pandemije COVID-19 in rusko-ukrajinske vojne na doseganje

zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja. Poglavje bom zaključil s predstavitvijo konceptov dimenzije trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti podjetij.

1.1.1 Opredelitev trajnostnega razvoja

Trajnostni razvoj velja kot teoretična osnova in čedalje pomembnejša norma človeškega razvoja po svetu (UNESCO, 2009). Trajnosten razvoj je postal poglobljena tema političnih, kot tudi gospodarstvenih diskurzov. Povezujejo ga različne definicije, pomeni in interpretacije. V dobesednem pomenu bi trajnostni razvoj lahko predstavljal razvoj, ki se nadaljuje v prihodnost, bodisi za opredeljeno, bodisi za neopredeljeno časovno obdobje (Dernbach, 2003; Stoddart in drugi, 2011). Če na koncept trajnostnega razvoja pogledamo zgolj iz strukturnega vidika, si ga lahko razlagamo kot besedno zvezo sestavljeno iz dveh besed – »trajnost« in »razvoj«. Trajnosten in razvoj sta besedi oziroma pojma, katerih dveh razlage se razlikujeta na podlagi različnih perspektiv in zornih kotov obravnave. Tako ne čudi, da je koncept (tj. koncept trajnostnega vodenja), sestavljen iz dveh kompleksnih pojmov (tj. trajnost in razvoj), tudi sam po sebi kompleksen.

Zaradi njegove več-dimenzionalnosti se tako v strokovni literaturi, pojavljajo mnoge (med seboj bolj ali manj) različne definicije (Schaefer & Crane, 2005). Glavna in najbolj sprejeta definicija trajnostnega razvoja izvira iz poročila Brundtland 1, ki je bilo javnosti predstavljeno leta 1987 in v katerem je Svetovna komisija za okolje in razvoj opredelila trajnostni razvoj kot razvoj, ki omogoča izpolnjevanje potrebe sodobne generacije, ne da bi s tem vplival na zmožnosti zadovoljevanja potreb prihodnjih generacij (World Commission on Environment and Development, 1987). Definicijo si lahko torej razlagamo kot obnašanje, pri katerem je uporaba okoljskih virov skrbna in preiščena oziroma takšna, da ne poslabša ali kakorkoli zmanjša njihovo uporabnost za prihodnje generacije. Cerin (2006) priznava prodornost definicije Svetovne komisije ter smatra trajnostni razvoj kot osrednji koncept znotraj globalne razvojne politike in agende. Meni, da koncept zagotavlja neke vrste mehanizem, preko katerega lahko družba sodeluje z okoljem, brez da bi pri tem ogrožala oziroma tvegala poškodovanje virov za prihodnost. Torej lahko tudi rečemo, da trajnostni razvoj predstavlja razvojno paradigmo, ki si prizadeva za izboljšanje življenjskega standarda, ne da bi pri tem na kakršenkoli način ogrozili okolje v katerem živimo (Benaim, Collins & Raftis, 2008).

Čeprav se šele zadnjih nekaj let več govori o trajnostnem razvoju, ter se mu pripisuje pomembnejši pomen, pa zametke koncepta trajnostnega razvoja izsledimo že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. V tistem času so se namreč pojavili znanilci nastajajočega okoljskega gibanja. Začetek razmišljanja in ozaveščanja o okoljski problematiki, je leta 1962 sprožila publikacija Rachel Carson z naslovom Tiha pomlad (angl. Silent Spring). Vzklila je zaskrbljenost nad človeškimi dejavnostmi in odnosom od okolja, ki imajo resne in negativne vplive na planet. Pojavilo se je zavedanje, da ob nadaljevanju takih početij brez nadzora, le to lahko vodi do nevdržnih razmer (Palmer & Neal, 1994).

Meadows, Meadows, Randers in Behrens (1972) so objavili poročilo z naslovom Meje rasti (angl. Limits to Growth), v katerem so med drugimi predstavili tudi znanstvene dokaze o globalnem vplivu ljudi na okolje. Poročilo predstavlja enega ključnih vidikov, ki je močno okarakteriziral okoljsko gibanje. Kljub pomembnosti poročila, pa le-ta ne poda opredelitve ciljev, katere bi javne politike lahko zasledovale. Skozi vrsto mednarodnih konferenc in pobud se je teoretični okvir za paradigmo trajnostnega razvoja začel snovati šele med letoma 1972 in 1992 (Drexhage & Murphy, 2010). Tako se je rodil koncept Trajnostni razvoj. Kot povedano, gre za kompleksen koncept, ki ga je težko opisati. Zatorej, različne organizacije nudijo različne definicije koncepta trajnostnega razvoja. V nadaljevanju so predstavljene nekatere najpogosteje uporabljene definicije. Trajnostni razvoj, v skladu z opredelitvijo podrto s strani Unesca, pomeni skrb za okolje ob simultanem uresničevanju gospodarskega razvoja, kar vodi v družbeni napredek (Szeberényi, 2021). Organizacija Forum for the Future (2020) trajnostni razvoj opredeljuje kot dinamičen proces, ki (vsem) ljudem omogoča identificirati lasten potencial in izboljšati kakovost življenja na načine, ki simultano ščitijo in krepijo podporne sisteme za vzdrževanje življenja na Zemlji. Skupnost za človekove pravice dodaja, da je trajnost dosegljiva zgolj preko miru, pravice in demokracije (McKeown, 2002). O'Riordan (2004) trajnostni razvoj definira kot proces konstantne transformacije, tako družbe, kot tudi gospodarstva, v smeri delovanja, kot skrbnika za prihodnje generacije, ki bodo ohranjale življenje in bivanje na planetu.

Če na trajnostni razvoj gledamo iz perspektive pristopa, lahko le-tega definiramo kot razvojni pristop, ki naravne vire uporablja na načine, kateri omogočajo nadaljnji obstoj teh virov za prihodnje generacije (Mohieldin, 2017). Evers (2018) koncept trajnostnega razvoja povezuje z načelom organiziranja za izpolnjevanje ciljev človeškega razvoja ob sočasnem ohranjanju zmožnosti zagotavljanja naravnih virov, ki so ključnega pomena, tako za gospodarstvo, kot za družbo. Upošteva joč ta vidik je cilj trajnostnega razvoja doseči napredek v družbi, okoljsko ravnovesje in gospodarsko rast (Gossling-Goidsmiths, 2018). Ukaga, Maser in Reichenbach (2010) so mnenja, da se je potrebno distancirati od neželenih ali celo škodljivih družbeno-ekonomskih dejavnosti, ter bolj aktivno in zavzeto implementirati dejavnosti s pozitivnimi okoljskimi, družbenimi in ekonomskimi vplivi.

Med stroko prihaja do spoznanj in nekega enotnega mnenja, da se pomen trajnostnega razvoja iz dneva v dan stopnjuje. Temu botruje dejstvo, da število prebivalcev zemlje narašča, medtem ko naravni viri ostajajo v enakih količinah oziroma se sproti (s povečanjem prebivalstva in razvojem držav še toliko bolj) porabljajo. Z zavedanjem tega pojava, so se začeli izražati globalni pomisleki in dvomi glede razumne uporabe razpoložljivih naravnih virov, z mislijo predvsem na prihodnje generacije (Hák, Janoušková & Moldan, 2016). Trajnostni razvoj, tako nakazuje, prizadevanje za zagotavljanje ravnovesja med gospodarsko rastjo, družbeno blaginjo in okoljsko celovitostjo. Torej lahko argumentiramo, da je v konceptu trajnostnega razvoja močna implicitna medgeneracijska pravičnost, ki priznava tako kratkoročne kot tudi dolgoročne

posledice trajnosti in trajnostnega razvoja (Dernbach, 2003; Stoddart in drugi, 2011). Po Kolku (2016) je to mogoče doseči z integracijo ekonomskih, okoljskih in socialnih vprašanj v procese odločanja. Pri tem je potrebno razločevati med pojmom trajnost in trajnosti razvoj, saj ju ljudje po navadi obravnavajo kot analoga in sinonima. Diesendorf (2000) je trajnost opredelil kot cilj ali končno točko procesa, imenovanega trajnostni razvoj. Gray (2010) še poudari njegovo tezo s trditvijo, da medtem ko se trajnost navezuje na stanje, se trajnostni razvoj osredotoča na proces za doseganje le-tega stanja.

Čeprav je definicij trajnostnega razvoja ogromno, pa je torej moč razbrati splošno idejo, ki je skupna vsem. Večinoma, se le-te navezujejo na kolektivno zaskrbljenost glede človeškega vpliva na okolje in škode, ki jo pri tem povzročata. Do škode prihaja zaradi življenjskih slogov ljudi, njihovih odnosov do drugih in sveta, družbenih trendov in razumevanja okoljskih vprašanj. Če želimo pri ljudeh spodbuditi prizadevanje za bolj trajno prihodnost, moramo v ospredje postaviti učenje (UNESCO, 2009). Trajnostni razvoj, kot že omenjeno, zajema veliko več, kot le okoljsko problematiko. Vsa področja trajnostnega razvoja bomo spoznali v naslednjem podpoglavju, kjer se bomo seznanili s cilji trajnostnega razvoja, ki so jih leta 2015 sprejele države članice Združenih Narodov.

1.1.2 Cilji trajnostnega razvoja

Države članice Združenih narodov so leta 2015, v okviru Agende 2030 (Agende Združenih narodov za trajnostni razvoj do leta 2030), sprejele zavezo za zasledovanje 17 ciljev trajnostnega razvoja (angl. Sustainable Development Goals) in 169 ostalih ciljev. Agenda 2030 je tako predstavljal globalni oris prihajajočega 15. letnega obdobja. Cilj le-te, je spodbuditi ljudi, da si prizadevajo in ukrepajo za dobrobit družbe, okolja, blaginje in miru. Glavna vizija Agende 2030 oziroma ciljev trajnostnega razvoja je preoblikovanje globalnega razvoja na način, preko katerega bo moč doseči trajnostno prihodnost za vse. 17 ciljev trajnostnega razvoja je navedenih v tabeli 1 (United Nations, 2015).

Tabela 1: Cilji trajnostnega razvoja

Cilj 1	Brez revščine	Cilj 10	Zmanjšanje neenakosti
Cilj 2	Brez lakote	Cilj 11	Trajnostna mesta in skupnosti
Cilj 3	Dobro zdravje in dobro počutje	Cilj 12	Odgovorna potrošnja in proizvodnja
Cilj 4	Kakovostno izobraževanje	Cilj 13	Podnebne akcije
Cilj 5	Enakost med spoloma	Cilj 14	Življenje pod vodo
Cilj 6	Čista voda in sanitarije	Cilj 15	Življenje na kopnem
Cilj 7	Cenovno dostopna in čista energija	Cilj 16	Mir, pravičnost in močne institucije
Cilj 8	Dostojno delo in gospodarska rast	Cilj 17	Partnerstva za cilje
Cilj 9	Industrija, inovacije in infrastruktura		

Prirejeno po United Nations (2015).

Preden so bili sprejeti cilji trajnostnega razvoja, so bili s strani Združenih narodov, v septembru leta 2000 predstavljeni razvojni cilji tisočletja (angl. Millennium Development Goals). Cilji tisočletja so vzbudili veliko svetovno zanimanje, saj je ob sprejetju sprožilo novo inovativno obliko partnerstva in medsebojnega sodelovanja. Razvojni cilji tisočletja so zglede demonstrirali pomembnost zastavljanja ambicioznih ciljev. Svetovni voditelji takratnega časa so podpisali osem razvojnih ciljev tisočletja, preko katerih bi se borili v boju proti revščini, lakoti in diskriminaciji žensk. Več ciljev se osredotoča predvsem na zdravje ljudi. Države članice Združenih narodov so se strinjale, da bodo cilje dosegle do leta 2015. Vsi razvojni cilji tisočletja (zaradi prevelike ambicioznosti ciljev oziroma prevelikih družbenih problemov) seveda niso bili doseženi do zastavljenega roka, vendar je bil kljub temu dosežen enormen napredek, v kolikor pogledamo širšo sliko. Namreč svetovna revščina se je od leta 1990 zmanjšala za polovico, prav tako se je precej povečal tudi dostop do čiste vode. Tako so torej septembra 2015 na vrhu Združenih narodov razvojne cilje tisočletja nadomestili zdajšnji cilji trajnostnega razvoja. Države članice so sprejele nov ambiciozen globalni program Agenda 2030, sestavljen iz 17 ciljev trajnostnega razvoja in 169 ostalih ciljev, katerega si prizadevajo udeležiti do leta 2030 (United Nations, 2015; Fukuda-Parr, 2016; Diaz-Sarachaga, Jato-Espino & Castro-Fresno, 2018).

Cilji trajnostnega razvoja so univerzalni, ter širši in bolj ambiciozni v primerjavi z razvojnimi cilji tisočletja. Navezujejo se na vse države članice Združenih narodov in ne zgolj na države v razvoju. Cilji trajnostnega razvoja zajemajo veliko več problematičnih področij in celoviteje upoštevajo vse razsežnosti trajnostnega razvoja, vključno z družbeno, gospodarsko ter okoljsko trajnostjo. Cilji trajnostnega razvoja so med seboj silno prepleteni in tesno povezani. Tako je mogoče zasledovati določen cilj in pri tem pozitivno vplivati tudi na področja drugih ciljev. V izpolnjevanje ciljev morajo biti vpeti vsi deležniki družbe – torej države, podjetja, kot tudi posamezniki, v kolikor si želimo cilj tudi doseči in narediti pozitivno spremembo za trajnost (United Nations, 2015; Fukuda-Parr, 2016).

1.1.2.1 Agenda 2030

Agenda 2030 lahko razdelimo na pet kategorij. To so tako imenovani 5P – ljudje, planet, blaginja, mir in partnerstva (angl. people, planet, prosperity, peace and partnership) (United Nations, 2015).

Ljudje: Cilji navezujoči se na dobrobit ljudi, se zavzemajo predvsem za odpravo revščine in lakote v vseh oblikah in razsežnostih, prav tako pa se zavzemajo za zasledovanje človekovih pravic in si prizadevajo zdravega življenjskega okolja za vse. Pod kategorijo Ljudje torej spadajo cilji trajnostnega razvoja od prvega do petega, ki so razvidni na sliki 1.

Planet: Cilji, ki se navezujejo na planet, se osredotočajo na zaščito planeta pred človeškim vplivom nanj. Zavzemajo se za razumno in skrbno uporabo neobnovljivih naravnih virov, za skrbno gospodarsko ravnanje, ter za boj proti korupcij, ki se požvižga na okolje in

probleme katere v njem posredno povzročata. Glavni fokus teh ciljev je obvarovati naravo in njene vire za sedanje in prihodnje generacije. Cilji trajnostnega razvoja, kateri primarno spadajo pod kategorijo Planet, so šesti, dvanajsti, trinajsti, štirinajsti in petnajsti cilj, prikazani na sliki 1.

Blaginja: Cilji, ki se navezujejo na blaginjo, si prizadevajo omogočiti ljudem možnosti za uspešna in zadovoljna življenja preko gospodarskih in družbenih napredkov, ki potekajo v skladu z naravo. Cilji sedem, osem, devet, deset in enajst, na sliki 1 prikazujejo cilje trajnostnega razvoja za kategorijo Blaginja.

Mir: Pod kategorijo mir spadajo cilji, katerih namen je spodbujanje miru in izogibanje nemirom in strahovom po celotnem svetu. Zavzemajo se za reševanje oziroma preprečevanje konfliktov, za spodbujanje in spoštovanje pravičnosti ter za močne institucije. Sem spada tudi zavzemanje za pravne države. Cilj trajnostnega razvoja, navezujoč se na kategorijo Mir je 16 cilj na sliki 1.

Partnerstva: Zadnjo kategorijo Agende 2030 predstavlja kategorija Partnerstva. Pod to kategorijo lahko uvrstimo cilje, ki se zavzemajo za medsebojno sodelovanje in spodbujanje le-tega pri izpolnjevanju ciljev trajnostnega razvoja. Sedemnajsti cilj na sliki 1 prikazuje Cilj trajnostnega razvoja, ki spada v kategorijo Partnerstva.

Slika 1: Cilji trajnostnega razvoja



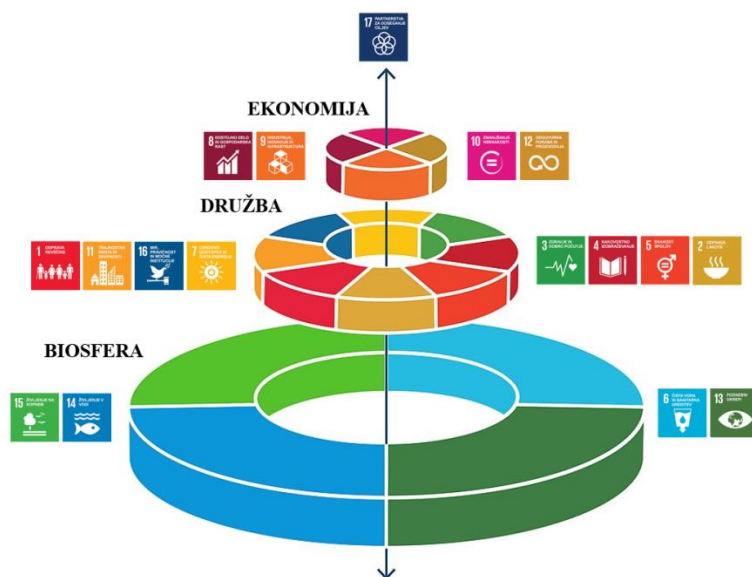
Prirjeno po Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma).

Cilje trajnostnega razvoja Agende 2030 je moč razdeliti tudi drugače. Stockholmski center za odpornost (angl. Stockholm Resilience Centre) je razvil model imenovan Poročna torta (angl. Wedding Cake Model), ki cilje trajnostnega razvoja spreminja iz seznama ukrepov v dinamičen, celovit pogled. Model poročne torte je prikazan na sliki 2 in ponazarja

vključenost ciljev trajnostnega razvoja v sistem, v katerem so dejavnosti na področju gospodarstva v korist družbe in se razvijajo v okviru omejitev biosfere (Stockholm Resilience Centre, 2016).

Model Poročna torta deli cilje trajnostnega razvoja na 3 kategorije – to so biosfera, družba in gospodarstvo. Model povzema tematske temelje in ponazarja medsebojno povezanost treh različnih razsežnosti trajnostnega razvoja – torej ekonomske, socialne in okoljske razsežnosti. Kot nakazuje model Poročna torta, gospodarska rast sama po sebi ljudem ne more zagotoviti blaginje. Za to je potrebna stabilna in poštena družba, obojega pa ni moč doseči brez spoštovanja okoljskih zakonitosti in zmogljivosti njegovih temeljnih ekosistemov. Trajnostni cilj Partnerstva za prizadevanje uresničevanja ciljev je seveda prisoten skozi vse kategorije in jih medsebojno povezuje (Borchardt, Buscaglia, Barbero Vignola, Maroni & Marelli, 2020).

Slika 2: Model Poročna torta



Prirejeno po Stockholm Resilience Centre (2016).

Cilj Agende 2030 je torej realizirati vse prej omenjene cilje do leta 2030 v kooperacije z vsemi državami. Camacho (2015) je v svojem članku izrazil dvom za doseg ciljev trajnostnega razvoja, saj pri izpolnjevanju le-teh ni nikakršnega zagotovila. Zaskrbljenost povzroča tudi dejstvo, da vsi osmi razvojni cilji tisočletja niso bili do potankosti izpolnjeni oziroma doseženi. Če v obzir vzamemo še dodatek devetih novih ciljev, ki niso nič manj zahtevni, seveda lahko razumemo določeno stopnjo skepticizma. Že tako velik pritisk na Agendo 2030 je začetek svetovne pandemije v letu 2020 še dodatno poglobil. Le-ta je negativno vplivala na izpolnjevanje velike večine zastavljenih ciljev. Vpliv pandemije oziroma virusa COVID-19 na cilje trajnostnega razvoja je podrobneje predstavljen v nadaljevanju.

Predpostavlja se, da se večina prebivalstva zaveda obstoja in pomembnosti ciljev za trajnostni razvoj, ter si tudi sami kot posamezniki prizadevajo za doseg le-teh. Z drugimi besedami lahko trdimo, da se zavedajo pomembnosti doseganja ciljev trajnostnega razvoja v individualnem pogledu. Kljub pomembnosti posameznikov pri uresničevanju Agende 2030, pa glavna vloga pripada vladam, organizacijam in izobraževalnim ustanovam. Še posebej pomembno je, da se le-te med seboj povezujejo, ter sodelujejo v želji po boljšem svetu (Smaniotto in drugi, 2020). Posebno pozornost pri razpravi o Agendi 2030 in ciljnih trajnostnega razvoja je potrebno nameniti tudi razdelitvi odgovornosti med fiskalnimi institucionalnimi organi in zasebnim sektorjem. Kot je poudaril Camacho (2015) je, za uresničitev določenih ciljev, potrebna ustrezno delujoča vlada. V obzir je namreč potrebno vzeti dejstvo, da je Agenda 2030 zasnovana za 193 držav članic Združenih narodov, ki pa se (vsaj nekatere) med seboj močno razlikujejo in so na različnih stopnjah razvitosti.

Pomanjkanje standardiziranih vladnih funkcij na svetovni ravni ne sme preprečiti ali zavirati doseganja ciljev trajnostnega razvoja. Pri uresničevanju Agende 2030 je potrebno poudariti tudi vlogo zasebnega sektorja, katera se lahko smatra kot ključna. Namreč zasebni sektor z nekaterimi velikimi korporacijami in vlagatelji na čelu, so glavni izkoriščevalci družbenih in okoljskih problemov. Tudi ob napredku pri zasledovanju ciljev trajnostnega razvoja, to znajo nekateri izkoristiti v svoj prid, na račun prizadevanj po izboljšavah drugih. Zasebni sektor ni in niti ne sme biti enoten državnim organom, ter je potemtakem prelaganje bremena trajnostne odgovornosti na zgolj zasebni sektor zmoten. To lahko povzroči pomanjkanje standardizacije v ocenah odgovornosti za trajnost. Consolandi, Phadke, Hawley in Eccles (2020) so mnenja, da to neizogibno vodi v subjektivne presoje, kar rezultira kot neučinkovito pri prizadevanju za doseganje skupnih ciljev. Glede na nedavno poročilo o trajnostnem razvoju, o katerem so poročali Sachs, Lafortune, Kroll, Fuller in Woelm (2022), indeks ciljev trajnostnega razvoja kaže, da so številne varnostne in zdravstvene krize od leta 2019 ustavile napredek pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja vsem svetu.

1.1.2.2 Pandemija COVID-19 in cilji trajnostnega razvoja

Kot že omenjeno, je imela globalna pandemija COVID-19 velik vpliv tudi na izpolnjevanje zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja. COVID-19 je mogoče razumeti kot vseobsegajoč daljnosežen negativen vpliv na svetovno gospodarstvo, družbo, zdravje in blaginjo ljudi, ter navsezadnje tudi na okolje. Pandemija COVID-19 predstavlja enega največjih globalnih izzivov, s katerim se je svet soočil, v zadnjem tisočletju. Združeni narodi so leta 2020 poudarili pomen ciljev trajnostnega razvoja ter jih okarakterizirali kot nujno orodje za okrevanje svetovnega gospodarstva, kot tudi za uspešno spopadanje s svetovno zdravstveno krizo (United Nations, 2020; UNSDG, 2022).

Pandemija COVID-19 je vsekakor izpostavila pomanjkljivosti in ranljivosti globalnih strategij med katere uvrščamo tudi Agendo 2030. Tako je postalo jasno, da smo praktične

napore vložili prepočasi, kot tudi v premajhnem obsegu, da bi lahko govorili o korenitih spremembah in prizadevanjih po izpolnitvi ciljev trajnostnega razvoja. Z začetkom širjenja virusa COVID-19 so se bržkone začele zapirati tudi državne meje. Velika večina gospodarstva se je ustavila, proizvodnje so zastale in na zemlji sta zavladata kaos in strah. Pričakovano je z zaustavitvijo življenja zastalo tudi zasledovanje ciljev trajnostnega razvoja. Kljub vplivu pandemije na prizadevanja po uresničitvi ciljev trajnostnega razvoja, pa vselej ne moremo mimo dejstva, da le-ti v večini ne bi dosegli ali presegli ambiciozno zastavljenih mejnikov. Tu se postavlja vprašanje, zakaj že pred pandemijo COVID-19 ni bil dosežen nek večji premik k bolj trajnostnemu svetu. Pojavi se nam dvom o avtentičnosti oziroma o motivaciji za prizadevanja uresničevanja ciljev trajnostnega razvoja. Pandemija je, ob zdravstveni krizi, povzročila tudi enormna zadolževanja vlad. Evropska unija je za okrevanje gospodarstva namenila na stotine milijard evrov. Osredotočenost, tako na ravni držav, podjetij, kot tudi posameznikov, je bila primarno na preživetju v ekonomskem kontekstu. Tako so bila vprašanja trajnostne prihodnosti potisnjena nekoliko bolj v ozadje in je bilo okrevanje na splošno poglavitna tema vseh političnih in gospodarstvenih diskurzov. Kljub neželenim vplivom pandemije COVID-19 na zasledovanje ciljev trajnostnega razvoja, pa je imela pandemija v nekaterih vidikih tudi pozitivne vplive (Lekagul, Chattong, Rueangsom, Waleewong & Tangcharoensathien, 2022; UNSDG, 2022). V nadaljevanju bom predstavil najpomembnejše pozitivne in negativne vplive pandemije COVID-19 na cilje trajnostnega razvoja po posameznih kategorijah 5P.

Vplivi pandemije COVID-19 na kategorijo Ljudje: Čeprav virus ni zmožen ločevati in izbirati med ljudmi, pa je dejstvo, da so bile do sedaj okužbe in posledično smrti z virusom COVID-19 bolj skoncentrirane med ranljivimi prebivalci, revnimi in etničnimi manjšinami. Prav revščina predstavlja glavni dejavnik tveganja za okužbo oziroma posledično smrt, saj so revni ljudje podvrženi slabšemu življenjskemu standardu in bivalnim razmeram, večji družbeni neenakosti in težjim delovnim pogojem, kar vodi v slabše zdravstveno stanje posameznikov (Agyemang in drugi, 2021). Pandemija COVID-19 je, zaradi mobilizacije zdravstvenih delavcev, vplivala tudi na zagotavljanje osnovnih zdravstvenih storitev. Bolnišnice in zdravstvene ustanove so prelagale storitve v želji po zmanjševanju tveganja za okužbo znotraj njihovih prostorov, vendar so s tem preprečili dostop do potrebne zdravstvene obravnave določenim bolnikom (WHO, 2021). Pandemija COVID-19 je imela negativen vpliv tudi na duševno zdravje, sploh pri mladostnikih, kateri so se bili, zaradi ukrepov s ciljem zaježitve virusa, primorani šolati od doma. Namreč izobraževalne institucije so bile v času pandemije v večini zaprte. Povečala se je tudi uporaba alkohola in drugih substanc, ki so ljudem nudile potuho v stresnem obdobju med pandemijo (Bendau in drugi, 2021). Kot že omenjeno, so bili v času pandemije COVID-19, moteni izobraževalni sistemi, ki so v večini zapirali svoja vrata in se osredotočali za izobraževanje preko spleta na daljavo. V času zaprtih šol so bila revnejša gospodinjstva podvržena večjim bremenom. Težje so lastnim otrokom zagotovili možnost izobraževanja preko spleta, saj to primora določeno investicijo v opremo. Stopnja osipa otrok iz izobraževalnih programov se je povečala, medtem, ko se je stopnja dokončanja šolanja

zmanjšala. Zagotavljanje osnovnih storitev, kot sta šolska prehrana in cepljenje otrok, je bilo prekinjeno (Chakraborty & Maity, 2020). Pandemija COVID-19 je močno vplivala tudi na distribucijske kanale. Motnje pri distribuciji so vplivale tudi na dobave znotraj prehranske industrije, kar je rezultiralo v nizki stopnji razpoložljivosti hrane. Omejitve pri distribucije hrane so namreč vodile v višje cene življenjskih dobrin in so, v kombinaciji s povečano brezposelnostjo, povečale negotovost preskrbe s hrano v gospodinjstvih nižjega razreda. Vse to je rezultiralo v povečanju števila ljudi, ki se soočajo z lakoto (Lekagul, Chattong, Rueangsom, Waleewong & Tangcharoensathien, 2022).

Vplivi pandemije COVID-19 na kategorijo Planet: Pandemija COVID-19 je imela na okolje, tako negativne, kot tudi pozitivne učinke. Sam obstoj virusa in drugih nalezljivih bolezni, je posledica človeškega poseganja v habitate prostoživečih živali (Lekagul, Chattong, Rueangsom, Waleewong & Tangcharoensathien, 2022). V mestih in regijah, kjer je stopnja onesnaženosti zraka visoka, je bila odkrita korelacija le-te z umrljivostjo, zaradi virusa COVID-19. Kot pozitivno posledico pandemije COVID-19 lahko izpostavimo globalno zmanjšanje emisij CO₂ v ozračje, saj so bila potovanja v večini omejena, prav tako je bila zaustavljena večina gospodarstva po svetu. Znatno zmanjšanje onesnaženosti zraka je bilo moč opaziti v Aziji, predvsem v Indiji in na Kitajskem (Berman & Ebisu, 2020; Bao & Zhang, 2020). Čeprav se je med pandemijo onesnaževanje zraka nekoliko zmanjšalo, pa to ne moremo trditi, ko govorimo o onesnaževanju zemlje. Le-to se je močno povečalo, predvsem zaradi prekomerne uporabe plastike – torej vrečk za enkratno uporabo, sintetičnih rokavic, obraznih mask ter druge zaščitne opreme (Chakraborty & Maity, 2020).

Vplivi pandemije COVID-19 na kategorijo Blaginja: Pandemija COVID-19 je izzvala znaten padec mednarodne trgovine in zaustavila precejšnji del globalnega gospodarstva (Chakraborty & Maity, 2020; The World Bank, 2022a). Večina držav je, v času pandemije COVID-19, poročala o negativni rasti bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in povečanemu dolgu, saj so se bile vlade primorane zadolževati v želji po ohranjanju gospodarstva, kljub njegovi zaustavitvi, kot tudi za nakupe medicinske in zaščitne opreme ter cepiv (Lekagul, Chattong, Rueangsom, Waleewong & Tangcharoensathien, 2022). Omejitve potovanj so negativno vplivale na države z visokim deležem BDP iz turizma in storitvenih dejavnosti. Večina letalskih družb je zaustavila svoj promet, kar je drastično prizadelo turistično industrijo. Zaradi omejitev potovanj, transporta in padca gospodarskih aktivnosti je trg dela prizadel šok. Posledica tega so bili skrajšanje delovnega časa ter povečanje podzaposlenosti, znižanja plač, kot tudi brezposelnosti. Zaradi izgube zaposlitve in dohodka ter pomanjkanja učinkovitih državnih mehanizmov na področju socialne zaščite, se je v času pandemije COVID-19 povečala skrajna revščina (The World Bank, 2022a).

Vplivi pandemije COVID-19 na kategoriji Mir in Partnerstva: V času pandemije so zajezitev le-te močno ovirali politizacija, nacionalizem in neuspeh globalnega upravljanja zdravstva in posledično vplivali na ljudi, blaginjo in planet. V nekaterih državah so

poročali o politizaciji ukrepov za zajezitev virusa COVID-19 in o nacionalističnih ravnanjih s cepivom. Nacionalizem glede cepiv pomeni, da države prednostno obravnavajo lastne domače potrebe po cepivih na račun drugih držav. Tako so bogatejše države v času pandemije pozabile na solidarnost in zasegle levji delež odmerkov cepiv za lastne potrebe, pri tem pa ovirale globalna prizadevanja za pravično distribucijo cepiva. Nacionalizem je bilo moč opaziti tudi pri boju za razvoj cepiva svetovnih velesil, kot so Združene države Amerike, Kitajska in Rusija. Tako so na primer kitajski državni mediji začeli kampanjo dezinformacij proti ameriškim cepivom, medtem, ko so ameriški viri dvomili o učinkovitosti in varnosti kitajskih cepiv (Bolsen & Palm, 2022).

Diskriminacija in rasizem proti ljudem azijske rase sta se povečala, saj se je le-te pogosto krivilo za izbruh in širjenje virusa COVID-19. Olje na ogenj temu je prilil tudi takratni predsednik Združenih držav Amerike Donald J. Trump, ki je virus COVID-19 poimenoval »Kitajski virus« (angl. China virus), kar je imelo slabšalno konotacijo proti državi Kitajski, kot tudi celotni populaciji azijske rase (Li & Galea, 2020; Benjamin, 2021). Hitro raziskovanje in razvoj cepiv proti virusu COVID-19 sta sad globalnih prizadevanj po medsebojnem sodelovanju. Z delitvijo znanja in informacij, ter s povezovanjem v različna partnerstva, je bilo moč razviti cepivo v rekordnem času (Druedahl, Minssen & Price, 2021).

1.1.2.3 Rusko-ukrajinska vojna in cilji trajnostnega razvoja

Dejstvo je, da imata visoka stopnja negotovosti in kakršnakoli oborožena agresija destruktiven učinek na razvoj kateregakoli naroda. Trenutno naraščajoče nasilje po svetu in stopnjevanje napetosti ogrožata doseganje ciljev trajnostnega razvoja in blaginjo vseh. Čeprav je še prezgodaj, da bi lahko ocenili celoten vpliv rusko-ukrajinske vojne na področja, ki jih zajemajo cilji trajnostnega razvoja, pa je jasno, da bodo posledice večdimenzionalne. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development, v nadaljevanju OECD) je ocenila, da si bo svetovno gospodarstvo, po izbruhu pandemije COVID-19, v naslednjih letih opomoglo in se vrnilo v normalo (OECD, 2022). Nato se je zgodila rusko-ukrajinska vojna, in izzvala svetovno gospodarsko krizo, ter s tem onemogočila okrevanje po pandemiji COVID-19 oziroma stanje še dodatno poslabšala. V nadaljevanju bom predstavil najpomembnejše vplive rusko-ukrajinske vojne na cilje trajnostnega razvoja po posameznih kategorijah 5P.

Vplivi rusko-ukrajinske vojne na kategorijo Ljudje: Rusija in Ukrajina veljata za pomembni svetovni izvoznici surovin, med katerimi prednjačijo energetski viri, gnojila, pšenica in ostale žitarice. Kot posledica vojne in odvisnosti globalnega sveta od obeh držav, so v svetovni dobavni verigi nastala ozka grla. To je rezultiralo nenaden dvig cen življenjskih surovin, kar brez dvoma slabi kupno moč potrošnikov in ogroža najrevnejše prebivalstvo (United Nations, 2022; FAO, 2022). Zaradi težjega dostopa do hrane in energije, se povečujeta revščina in lakota. Po poročanju Združenih narodov, bi lahko

vojaški konflikt med Rusijo in Ukrajino v ekstremno revščino pahnil tudi do 95 milijonov ljudi (United Nations, 2022). Podpredsednik Evropske komisije Borrell (2022) je izrazil skrb, da lahko vojna ogrozi globalno ekonomijo oziroma sproži recesijo, kar bi nedvomno prizadelo najrevnejše in najranljivejše države. Kaskadni vplivi nezadostne kmetijske proizvodnje, zmanjšane gospodarske dejavnosti, naraščajočih cen surovin in zmanjšanja kupne moči potrošnikov so povzročili podhranjenost in nezanesljivo oskrbo s hrano (FAO, 2022). Po ocenah Združenih narodov kar 1,7 milijarde ljudi živi v državah, ki so močno izpostavljene vsaj enemu od treh faktorjev krize, in sicer naraščajočim cenam hrane, naraščajočim cenam energije in zaostrovanju financ (United Nations, 2022). V času vojne je bilo uničenih več bolnišnic in zdravstvenih ustanov, kar vpliva na dostopnost prebivalstva do osnovnih ali nujno potrebnih zdravstvenih storitev (WHO, 2022). Spopad prav tako negativno vpliva na ukrajinske izobraževalne institucije. Veliko šol in univerz je bilo namreč poškodovanih ali uničenih, ob tem pa se je bilo veliko učencev oziroma študentov primoranih izseliti iz lastnih domov, zaradi želje po varnosti. Tako se velika večina izobraževanja izvaja na spletu, kot se je le-to izvajalo v času pandemije COVID-19, kar bo še povečalo pomanjkanje znanja celotnim generacijam otrok (UN News, 2022a; The World Bank, 2022b).

Vplivi rusko-ukrajinske vojne na kategorijo Planet: Vojaški spopadi so močno preoblikovali podobo mest in jih spremenili v ruševine. To ima velik vpliv na okolje, kot tudi na življenjske razmere prebivalcev, ki tam prebivajo. Razpoložljivost pitne vode je ponekod omejena, povečala pa se je tudi onesnaženost vodnih virov. Uničevanje stanovanjskih območij in vodovodne infrastrukture vpliva tudi na poslabšanje sanitarnih razmer za prebivalce prizadetih območij (Unicef, 2022; Pereira, Bašić, Bogunovic & Barcelo, 2022). Vojna ne vpliva zgolj na pitno vodo, temveč tudi na morske habitate. Namreč več spopadov je bilo zabeleženih tudi na območju Črnega morja, kar ima lahko resne posledice za ekosisteme in biotsko raznovrstnost Ukrajine (Pereira, Bašić, Bogunovic & Barcelo, 2022). Vojna neposredno, z obstreljevanjem in gozdnimi požari, povečuje degradacijo kopenskih ekosistemov – torej povečuje degradacijo tal, onesnaževanje voda in krčenje gozdov. Povečali so se tudi izpusti toplogrednih plinov v ozračje, kar je prav tako posledica eksplozij, požarov in izpustov vojaških vozil. Posredni vpliv vojne predstavlja tudi poraba energije iz okolju nevarnih ali neobnovljivih virov, kar lahko znatno vpliva tudi na preostali svet, ki ni vpleten v vojaški spopad (Pereira, Bašić, Bogunovic & Barcelo, 2022).

Vplivi rusko-ukrajinske vojne na kategorijo Blaginja: Zaradi vojne se je v Ukrajini in Rusiji povečala brezposelnost. Po prvih napovedih naj bi delo izgubilo med pet in sedem milijonov ljudi, saj se je zaradi vojaškega konflikta močno zaustavilo gospodarstvo, predvsem multinacionalna podjetja pa so začela zapuščati državi (UN News, 2022b). Kot že omenjeno je vojna močno vplivala na energetske trg. Schiffer (2022) navaja, da nekateri rusko-ukrajinski konflikt označujejo kot vojno za fosilna goriva. Rusija namreč velja za eno največjih svetovnih proizvajalk nafte in plina, od dobave njenih energentov pa je

odvisnih večina evropskih držav. Po začetku vojne je Evropska Unija obsodila rusko invazijo na Ukrajino, ter kot eno izmed sankcij zoper nje uvedla embargo na rusko nafto in plin, s prizadevanjem po drastičnem znižanju prihodkov Rusije od prodaje energentov. Da bi Evropska Unija postala neodvisna od ruske energije, so države članice začele diverzificirati svoje energetske vire z željo po čisti energiji – torej po energiji iz obnovljivih virov (Sturm, 2022; European Commission, 2022b). Na povečano zavzetost držav članic Evropske Unije za tranzicijo v inovativno in čisto energijo lahko gledamo kot enega redkih pozitivnih vidikov rusko-ukrajinske vojne oziroma sankcij držav članic Evropske Unije proti Rusiji. Po drugi strani države Evropske Unije trenutno niso samozadostne za zadovoljevanje lastnih potreb po energiji in so primorane biti odvisne od strateških partnerjev na področju energije, med katere je do nedavno spadala tudi Rusija. S prekinitvijo dobav ruskih energentov se je tako povečala nujnost dovoljšne proizvodnje energije za zmogljivosti evropskih gospodinjstev, kar je botrovalo k ponovnim aktivacijam alternativnih virov energije, kot sta premog in nuklearna energija (Kuzemko, Blondeel, Dupont & Brisbois, 2022). Predvsem premog predstavlja velik korak nazaj pri zasledovanju ciljev trajnostnega razvoja in se ga označuje kot najbolj umazano fosilno gorivo, saj le-ta prispeva k onesnaženju okolja večjega obsega. Kot primer lahko izpostavimo Nemčijo, ki načrtuje ponovno odprtje zmogljivosti za 6,9 gigavata premoga in 1,9 gigavata lignita. S tem bo sicer povečala oskrbo z energijo, ki jo nujno potrebuje za lastne potrebe, vendar bo to znatno upočasnilo doseganje zastavljenih ciljev države o postopni opustitvi rabe neobnovljivih virov oziroma premoga in drugih fosilnih goriv do leta 2038 (Dezem, 2022). Na svetovno gospodarstvo je vplivala tudi odstranitev večine ruskih bank iz združenja za svetovno medbančno finančno telekomunikacijo (angl. Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, v nadaljevanju SWIFT). Z odstranitvijo ruskih bank iz plačilnega sistema SWIFT so le-tem onemogočeni mednarodni bančni prenos in dostop do mednarodnih trgov (Berner, Cecchetti & Schoenholtz, 2022; European Commission, 2022b).

Vplivi rusko-ukrajinske vojne na kategoriji Mir in Partnerstva: Na področju pod okriljem cilja trajnostnega razvoja za mir, pravičnost in močne institucije je v času vojne moč zaznati povečanje nasilja, trgovanja z ljudmi ter zlorabe žensk in otrok. Povečala sta se tudi korupcija in tihotapljenje orožja. Pravna država je ogrožena, prav tako pa je moteno normalno delovanje državnih institucij. Pod vprašajem so temeljne svoboščine, prav tako prihaja do vojnih zločinov in zločinov proti človeštvu (Pereira, Bašić, Bogunovic & Barcelo, 2022). Evropska Unija in njene države članice so z začetkom vojaškega konflikta prekinile različna gospodarska in politična partnerstva z Rusijo v sklopu sankcij zoper nje. Po drugi strani je vojna pozitivno vplivala na krepitev nekaterih obstoječih mednarodnih partnerstev, ter spodbudila oblikovanje novih. Na primer, države članice Severnoatlantske pogodbene organizacij (angl. North Atlantic Treaty Organization) so se še tesneje povezale v medsebojnem sodelovanju. Poleg tega so se nekatere države članice Evropske Unije, kot sta Švedska in Finska, aktivneje vključile v sodelovanje za skupna prizadevanja. Vojna je

tako prispevala k širjenju medsebojnega sodelovanja ter utrditvi povezav med določenimi državami (Pereira, Bašić, Bogunovic & Barcelo, 2022).

1.1.3 Dimenzije trajnostnega razvoja

Tako pandemija COVID-19, kot tudi rusko-ukrajinska vojna sta znatno zavrli prizadevanja za uresničevanje ciljev trajnostnega razvoja, vendar pa se je v zadnjem obdobju – predvsem zaradi vse večjih podnebnih ekstremov – zavzetost oziroma zavednost o pomembnosti čim prej izpolnitve ciljev trajnostnega razvoja v očeh javnosti povečala. Biti trajnosten je čedalje bolj atraktivna samoopredelitev podjetij, neprofitnih organizacij kot tudi vlad. Pri tem lahko nastopijo težave, saj je merjenje stopnje trajnosti oziroma prizadevanja za trajnostni razvoj organizacije varljivo glede na različne faktorje. Pomanjkljivosti pri merjenju stopnje trajnosti lahko tako določena podjetja zlorabijo za trajnostno oziroma zeleno zavajanje (angl. Greenwashing) (Slaper & Hall, 2011). Zeleno zavajanje je podrobneje razloženo v nadaljevanju.

S prizadevanjem po sprejemanju trajnostnega razvoja znotraj korporativnega poslovanja, je John Elkington leta 1994 implementiral računovodski okvir poročanja in odločanja, imenovan Koncept trojnega izida (angl. Triple Bottom Line). Le-ta je presegel tradicionalna finančna merila, kot so dobiček, donosnost investicij ali ustvarjene vrednosti za delničarje. Koncept trojnega izida namreč ob finančnih merilih, vključuje tudi okoljske in družbene razsežnosti. Z osredotočenostjo na celovite poslovne rezultate – torej z uspešno vsestransko integracijo ekonomskih, okoljskih in družbenih vrednosti, je lahko poročanje o trojnem izidu pomembno sredstvo v podporo ciljem trajnostnega razvoja (Elkington & Rowlands, 1999; Faux, 2005). Slika 3 ponazarja dimenzije trajnostnega razvoja in njihovo medsebojno prepletenost.

Slika 3: Dimenzije trajnostnega razvoja



Prirejeno po Ekvilib Inštitut (brez datuma).

Savitz (2013) to potrjuje s trditvijo, da koncept trojnega izida z merjenjem vpliva dejavnosti določene organizacije na svet, zajame bistvo trajnosti, saj med drugim vključuje tako dobičkonosnost in vrednost za delničarje, kot tudi človeški in okoljski kapital. Kenton (2023) meni, da bi morale organizacije po koncepciji trojnega izida, enakopravno obravnavati tri dimenzije, in sicer gospodarsko, okoljsko in družbeno dimenzijo. Gospodarska dimenzija organizacije ponazarja tradicionalno merilo njenega finančnega uspeha v časovnem obdobju njenega delovanja, medtem ko okoljska dimenzija odraža odgovornost in skrb organizacije za naravo in okolje v času njenega obstoja. Družbeno odgovorno vedenje organizacije v času njenega obstoja predstavlja družbeno dimenzijo.

1.1.4 Družbena odgovornost podjetij

Tudi pojem družbene odgovornosti podjetij (angl. Corporate Social Responsibility), tako kot pojma trajnostni razvoj in dimenzije trajnostnega razvoja, pridobiva na pomenu in uporabi v svetu. Kljub temu, pa v akademskih in poslovnih vodah, vlada določena stopnja negotovosti glede opredelitve, kaj pravzaprav pomeni biti družbeno odgovorno podjetje. Akademskih razprav na tematiko družbene odgovornosti je bilo do sedaj že precej, a niti ena ni rezultirala soglasno sprejete splošne definicije pojma (Whitehouse, 2006). Težave pri implementaciji splošne definicije družbene odgovornosti namreč povzročata številčnost in pestrost obstoječih definicij (Henderson, 2001; Dahlsrud, 2008). Golob, Turkel, Kronegger in Uzunoglu (2018) menijo, da je izziv definiranja pojma težaven predvsem zaradi pogostosti proučevanja tematike, naraščajoče pomembnosti le-te in neprestanega spreminjanja pomena pojma družbene odgovornosti podjetij.

Določene tegobe povzroča tudi nepravilna uporaba koncepta družbene odgovornosti. Namreč pogosto se ga zmotno uporablja kot sinonim konceptom, kot so na primer poslovna etika, korporativno opravljanje, trajnostni razvoj ali koncept trojnega izida (Carroll & Shabana, 2010; McIntosh, 2003; McWilliams, Siegel & Wright, 2006). Kljub pomanjkanju splošne opredelitve definicij družbene odgovornosti podjetij, pa je vseeno moč izluščiti pomembnejše, mednarodno priznane definicije.

Evropska komisija (angl. European Commission) (2011) družbeno odgovornost podjetij obravnava kot koncept, z zasledovanjem katerega podjetja prostovoljno v svoje poslovanje vključujejo tako družbene, kot tudi okoljske vidike. Ideja o družbeni odgovornosti podjetij se ni razvila zgolj zaradi težnje po upoštevanju zakonskih skladnosti, temveč predvsem zaradi preseganja le-teh. Komponento preseganja je prvi predstavil McGuire leta 1963 ter poudaril, da imajo podjetja odgovornosti do družbe, ki presegajo tako ekonomske, kot tudi pravne obveznosti. To pomeni, da na družbeno odgovornost podjetij nikakor ne smemo gledati kot na nadomestek zakonodaje (Sethi, 1975). Bolj instrumentalno definicijo nam ponuja mednarodni standard ISO 26000:2010, kateri družbeno odgovornost podjetij definira kot odgovornost podjetij za vplive njihovih poslovnih aktivnosti na družbo in okolje, ki skozi transparentno in etično početje (ISO, 2010):

- pripomore k trajnostnem razvoju,
- upošteva pričakovanja vseh interesnih skupin,
- je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami vedenja,
- je integrirana skozi celotno podjetje in deluje v vseh odnosih znotraj le-tega.

Ko govorimo o družbeni odgovornosti podjetij oziroma o trajnostnem razvoju na splošno, se moramo zavedati tudi kakšno vlogo pri vsem tem predstavlja trajnostno vodenje. Le-to je namreč ključno za promocijo in implementacijo trajnostnih praks znotraj organizacij za bolj trajnostno poslovanje. Trajnostno vodenje je torej bistvenega pomena pri spodbujanju prehoda v bolj trajnostno prihodnost in pri obravnavi kompleksnih in med seboj povezanih izzivov današnjega časa.

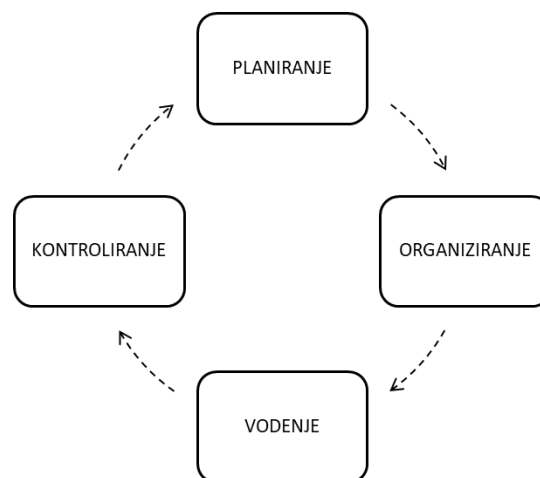
1.2 Trajnostno vodenje

Ker se svet vedno bolj osredotoča na trajnost, postaja pomembno, da organizacije vodijo posamezniki ali skupine, ki razumejo pomen doseganja poslovnih ciljev ob hkratnem zasledovanju ciljev trajnostnega razvoja. V nadaljevanju bom podrobneje predstavil koncept trajnostnega vodenja in pomembnost le-tega znotraj organizacije.

1.2.1 Opredelitev vodenja

Izraz vodenje najbolj splošno uporabljamo, ko opisujemo dejanja posameznika ali skupine, ki nekaj oziroma nekoga nadzira. Dimovski in drugi (2014) vodenje izpostavljajo kot eno izmed štirih temeljnih funkcij managementa, ki organizacijam oziroma vodjem omogočajo uspešno doseganje postavljenih ciljev. Ob že omenjenemu vodenju, med temeljne funkcije managementa uvrščamo planiranje, organiziranje in kontroliranje, medtem ko nekateri med te umeščajo tudi kadrovanje, kar ponazarja slika 4.

Slika 4: Temeljne funkcije managementa



Prirejeno po Dimovski in drugi (2014).

Peters (v Visser & Courtice, 2011) v svoji knjigi z naslovom Uspeh v kaosu (angl. *Thriving on Chaos*) podaja zanimiv pogled na vodenje, in sicer pravi, da gre pri vodenju predvsem za spoznavanje strasti, vztrajnosti in domišljije za doseganje rezultatov. To spodbuja neobičajno razmišljanje, ki je potrebno za učenje in uspeh v trenutni neprestano spreminjajoči se dobi. Visser in Courtice (2011) sta tudi na podlagi te teorije podala svojo definicijo vodenja, ki veleva, da je vodja nekdo, ki je sposoben oblikovati vizijo in navdihniti ljudi, da jo skupaj uresničijo. S tem se strinjajo tudi Dimovski in drugi (2014), ki dodajajo, da vodenje vključuje uporabo vpliva kot načina motiviranja zaposlenih za doseg zastavljenih ciljev organizacije. Vodje imajo moč vplivati na delovanje in obnašanje posameznikov in skupin znotraj organizacije, pri čemer imata motiviranje zaposlenih in oblikovanje organizacijske kulture ključen pomen. Goffee in Jones (v Visser & Courtice, 2011) podajata opis načel vodenja, in sicer:

- Vodenje temelji na odnosih – torej je nekaj kar se počne z ljudmi in ne za ljudi.
- Vodenje ni odvisno od hierarhične ureditve – naziv sam po sebi ne naredi vodje, temveč je vodja lahko kdorkoli na vseh ravneh organizacije.
- Vodenje je kontekstualno – potrebno je upoštevati in izkoristiti tisto, kar je okoli nas.

Nenehne spremembe v poslovnih okoljih vplivajo na vodenje znotraj organizacij. Eno izmed pomembnejših sprememb predstavlja tudi globalni premik k trajnosti. Tradicionalno vodenje je bilo v teoriji usmerjeno zgolj v maksimiziranje dobička, medtem, ko se od sedanjih vodij vse bolj pričakuje in zahteva vzpostavljanje ravnovesja med posameznimi dimenzijami trajnostnega razvoja. Ravno na podlagi tega je prišlo do povezovanja različnih stilov vodenja v obliki trajnostnega vodenja, ki – predvsem zaradi pozitivne korelacije s trajnostno uspešnostjo organizacij – čedalje bolj pridobiva na pomenu (Piwower-Sulej & Iqbal, 2022).

1.2.2 Opredelitev trajnostnega vodenja

Trajnostno vodenje predstavlja razvijajoči se koncept, ki preučuje sposobnost vodij izoblikovati in ohranjati gospodarsko uspešne organizacije, ki so hkrati zavezane dolgoročni trajnosti. Gre za relativno nov koncept, ki ne predstavlja samostojne oziroma neodvisne šole vodenja, temveč svojevrstno kombinacijo različnih značilnosti vodenja (Visser & Courtice, 2011).

Ferdig (2007) je trajnostno vodenje definiral kot vodenje organizacije z obzirom vpliva organizacije in njenih zaposlenih na zemljo, družbo in gospodarstvo. Formalni vodstveni položaj posameznika ni ključnega pomena pri trajnostnem vodenju, saj je trajnostni vodja lahko vsak, ki razume in deluje v skladu s trajnostnimi vprašanji. Trajnostno vodenje se osredotoča na ustvarjanje sedanjih in prihodnjih poslovnih izidov ob sočasnem izboljševanju življenja vseh deležnikov. Opredelitev torej temelji na ideji, da organizacije delujejo v okolju, kjer je moč ustvariti dobiček, kot tudi pozitivne trajnostne učinke

(McCann & Sweet, 2014). Bendell, Sutherland in Little (2017) so trajnostno vodenje označili kot etično vedenje z namenom pomagati posameznikom in skupinam pri reševanju kolektivnih težav na pomembne načine, ki jih sicer ne bi bilo moč doseči. Na trajnostno vodenje gledajo iz druge perspektive, in sicer podajajo kritike prevladujočim pristopom vodenja v povezavi s trajnostnimi vprašanji, kar omogoča konceptualno podlago za poglobljeno raziskovanje in izobraževanje trajnostnega vodenja. Izpostavili so sedem lastnosti, ki odražajo pomanjkljaj trajnostne komponente znotraj vodenja oziroma netrajnostno vodenje:

- Predpostavljane, da je glavni cilj ustvarjanje koristi;
- Domnevanje, da je vodstvo organizacije tudi najbolj pomembno in odgovorno za implementacijo trajnostnih sprememb;
- Osredotočenost zgolj na krepitev delovanja vodstva organizacije, pri čemer se ne upoštevajo ostalih vidikov;
- Domnevanje, da je “vodja” osebna lastnost in ne naziv;
- Predpostavljane, da je posameznikov prepričanje v svojo edinstvenost tisto, zaradi česar je dragocen;
- Predpostavljane, da je razvoj vodenja osredotočen zgolj na učenje novih spretnosti in veščin in ne tudi na razveljavitev starih, že priučenih;
- Prepričanje, da je materialni napredek vedno možen in najboljši.

Za razvoj koncepta trajnostnega vodenja so v pretežni meri botrovali okoljski in družbeni konflikti (Avery & Bergsteiner, 2011a). Trajnostno vodenje po mnenju Burawata (2019) upošteva spekter medsebojnih povezav med posamezniki, skupnostmi in okoljem, koder se organizacije zavzemajo za ugodno stanje z upoštevanjem družbenih vrednot, doseganjem dolgoročne uspešnosti in ohranjanjem ekosistemov. Spodbujanje inovacij, deljenje idej, osredotočanje na nenehno učenje, sprejemanje napak, etično in družbeno odgovorno vodenje ter skrb za okolje predstavljajo nekatere prakse trajnostnega vodenja, ki pozitivno vplivajo na organizacijo, zaposlene, okolje in širšo družbo (Avery & Bergsteiner, 2011a; Hargreaves & Fink, 2012; Rehman, Sami, Haroon & Irfan, 2019).

Trajnostno vodenje ponazarja tudi osredotočenost na dobre delovne odnose po celotni organizacijski hierarhiji, uporabo odprte komunikacije ter zagotavljanje usposabljanja in razvoja (Suriyankietkaew & Avery, 2016). Trajnostno vodenje lahko tako predstavlja vir konkurenčne prednosti, saj spodbuja psihološko varno poslovno okolje, organizacijsko učenje in se ob finančni uspešnosti zavzema tudi za trajnostno uspešnost organizacij (Iqbal & Ahmad, 2021; Peterlin, Pearse & Dimovski, 2015). Lastnosti trajnostnega vodenja, kot jih navajata Šimanskienė in Župerkienė (2014), so predstavljene v tabeli 2.

Tabela 2: Lastnosti trajnostnega vodenja

Lastnosti trajnostnega vodenja
Trajnostno naravnana poslovna vizija
Dolgoročno usmerjeni cilji
Vodja nosi celotno odgovornost za vsakega posameznika, skupino, organizacijo in družbo
Trajnostno usmerjena organizacijska kultura
Doseganje rezultatov s skupnim prizadevanjem in medsebojno pomočjo
Visoka stopnja zaupanja vodje v zaposlene
Spodbujanje timskega dela za doseganje rezultatov
Doseganje sprememb znotraj organizacije z reorganizacijo obstoječih procesov
Vodstvo in zaposleni se ravnavajo po trajnostnih načelih
Možnost rednega izobraževanja in razvoja zaposlenih
Spodbujanje kreativnosti in inovacij
Osredotočenost na sodelovanje

Prirjeno po Šimanskienė & Župerkienė (2014).

Šimanskienė, Župerkienė in Paužuolienė (2016) so trajnostno vodenje identificirali kot odgovornost znotraj skupine, organizacije in skupnosti do posameznika, skupine, organizacije in skupnosti upoštevajoč ekološka, družbena in ekonomska načela trajnosti. Vodenje v konceptu trajnostnega vodenja tako ne predstavlja več zgolj elementarne dejavnosti, saj pri zasledovanju zastavljenih ciljev vplivamo na vedenje ljudi tako posamično, kot tudi skupinsko prav tako pa potrebuje vodja, v želji po vplivanju na vedenje ljudi, ovrednotiti ekonomske, ekološke in družbene vidike. Rezultat trajnostnega vodenja prinaša pozitiven učinek, tako na organizacijo in njene zaposlene, kot tudi na širšo družbo. Avery in Bergsteiner (2011b) menita, da se trajnostno vodenje kaže kot učinkovito vodenje zaradi svojih temeljnih lastnosti. Te predstavljajo: a) zahtevanje dolgoročnih perspektiv pri odločevanju; b) spodbujanje inovacij; c) razvijanje kvalificirane in angažirane delovne sile in; d) ponujanje kakovostnih rešitev.

Trajnostno vodenje, po besedah avtorjev, predstavlja hitro in odporno reakcijo, ki je konkurenčna in privlačna za vse deležnike, kar organizaciji pomaga obstati skozi čas, ter se soočati s turbulentnimi razmerami na hitro spreminjajočih se trgih. Avery in Bergsteiner (2011b) sta podala sistemsko definicijo vodenja, in sicer naj se vodenje odraža preko sistema prepričanj, načel, postopkov in praks, katere organizacija zasleduje v prihodnosti. Definicija tako presega splošno razširjeno prepričanje, da vodstvo predstavlja močan posameznik oziroma skupina. Burns, Diamond-Vaught in Bauman (2015) so trajnostno vodenje opredelili kot proces, v katerem na vodjo in na njegov stil vodenja vplivajo različna individualna ali kolektivna prepričanja, ter nazori o trajnosti, kar rezultira v vključujočem in premišljenemu procesu vodenja. Amui, Jabbour, de Sousa Jabbour in Kannan (2017) opozarjajo na pomembnost koncepta trojnega izida v povezavi z idejami o trajnosti in trajnostnem vodenju, saj je za zagotavljanje trajnostne prihodnosti potrebno vzpostaviti ravnotežje med potrebami poslovanja, ljudi in okolja. Trajnostno vodenje se osredotoča na preteklost, sedanost in prihodnost, pri čemer preteklost in sedanost predstavljata temelje za gradnjo boljše prihodnosti. S takšnim načinom vodenja so se

organizacije sposobne hitreje učiti, kar jim omogoča večjo fleksibilnost in prilagodljivost napram svojih konkurentov (Hargreaves & Fink, 2012). Po Slankisu (v Iqbal, Ahmad, Nasim & Khan, 2020) je trajnostno vodenje sestavljeno iz 10. stebrov, s katerimi vodja poudarja zasledovanje ciljev in prispeva k razvoju organizacije in njenih zaposlenih. usmerjenost k spremembam. Stebri trajnostnega vodenja so predstavljeni v tabeli 3.

Tabela 3: Deset stebrov trajnostnega vodenja

Stebri trajnostnega vodenja
Družbena in okoljska zavest
Sistemske razmišljanje
Poslovna podkovanost
Verodostojnost
Sposobnost prilagajanja
Potrpežljivost
Prepričljivost
Energija in strast
Usmerjenost v razvoj in mentoriranje

Prirjeno po Slankis (v Iqbal, Ahmad, Nasim & Khan, 2020).

Literatura, navezujoča se na trajnostno vodenje, je še na začetni razvojni stopnji, kljub temu pa se zdi, da vodenje predstavlja ključno komponento pri ustvarjanju trajnostnih organizacij in njihovem uspešnem delovanju (Lambert, 2011). Trajnostno vodenje v številnih pogledih asociira na transformacijsko vodenje. Peterlin, Pearse in Dimovski (2015) menijo, da trajnostno vodenje za razliko od transformacijskega spodbuja trajnost na ravneh posameznika, organizacije in družbe, medtem ko se transformacijsko vodenje osredotoča predvsem na individualiziran vpliv. Čeprav je trajnostno vodenje prisotno na vseh ravneh organizacije, je vendarle vodstvo organizacij tisto, ki lahko najbolj pripomore k trajnostni uspešnosti z učinkovitim se spoprijemanjem z okoljskimi in družbenimi vprašanji. Pomembno vlogo pri tem opravljajo trajnostni vodje, ki s spodbujanjem kreativnosti in trajnostne kulture v organizaciji, krepijo inovativno vedenje zaposlenih. Inovacije so namreč ključne pri reševanju okoljskih izzivov (Iqbal, Ahmad, Li & Li, 2022).

1.2.3 Trajnostni vodja

Najbolj splošna definicija vodje opredeljuje vodjo kot osebo, ki motivira sledilce z željo po doseganju skupnega cilja. Ko ta skupni cilj ne predstavlja več zgolj maksimizacija dobička oziroma poslovna uspešnost organizacije temveč je mnogo širši in ob gospodarstvenih ciljih vključuje tudi prizadevanja za dobrobit družbe in okolja, lahko govorimo o trajnostnih vodjih. Trajnostni vodje cenijo družbeni razvoj in skrbijo za okolje, vendar pri tem ne zanemarjajo pomena gospodarstva in poslovanja organizacij. Ob ustvarjanju vrednosti za podjetje, se zavedajo odgovornosti za razvoj skupnosti in okolij v katerih delujejo. S takšnim načinom vodenja skrbijo za zadoščanje potreb sedanjih generacij, pri čemer prihodnjih generacij ne prikrajšajo možnosti zadoščanja njihovih potreb ter

napredka (Hargreaves & Fink, 2012). Trajnostni vodje so uveljavljeni kot glavni pobudniki zelenih iniciativ znotraj organizacije. Odgovorni so za ustvarjanje trajnostne vizije organizacije, kar realizirajo z vplivanjem na korporativno kulturo in s snovanjem različnih partnerstev za doseganje trajnostnih ciljev (Al-Zawahreh, Khasawneh & Al-Jaradat, 2019).

Za trajnostne vodje je tudi značilno, da intelektualno stimulirajo zaposlene v organizacij ter jim s tem pomagajo razmišljati na nove in inovativne načine. Torej ustvarjajo priložnosti za ljudi, da z medsebojnim sodelovanjem generirajo rešitve za družbena in okoljska vprašanja – le-te je moč izoblikovati z raziskovanjem, učenjem ter jasnim in realnim planom ukrepanja na področju trajnostnih izzivov (Iqbal & Ahmad, 2021). Sen (2021) opredeljuje trajnostnega vodjo kot posameznika, ki celostno dojema koncept trajnostnega razvoja. To med drugim zajema tudi prepoznavanje pomena dolgoročnega cilja trajnostnega poslovanja in zavezanost k skrbi za zadovoljevanje potreb vseh deležnikov. Trajnostni vodja deluje v skladu s trajnostnimi načeli in vrednotami ter si prizadeva za vzpostavitev okolja, v katerem se, tudi s pomočjo sodelovanja in partnerstev, spodbuja trajnostni razvoj. Torej trajnostni vodja postavlja cilje organizacije upoštevajoč trajnostni razvoj. Trajnostni vodja mora nenehno usklajevati pomen okoljske, družbene in gospodarske sfere ob ohranjanju dolgoročne sposobnosti preživetja organizacije. Inštitut za trajnostno vodenje (angl. Sustainability Leadership Institute) ponuja nekoliko drugačno razlago, in sicer je trajnostne vodje definiral kot posameznike, od katerih se zahteva in pričakuje ustvariti spremembe, ki vodijo v inovativne in trajnostne rešitve. To lahko dosežejo s poglobljanjem zavedanja samega sebe in odnosa, ki ga čutijo do sveta (Visser & Courtice, 2011). Trajnostne vodje zaznamujejo določene lastnosti, večšine in znanja, katera so podrobneje prikazana v tabelah 4, 5 in 6. Določena kombinacija le-teh oblikuje posameznika v unikatnega vodjo. Pri tem je pomembno, da posamezni vodja prepozna svoje prednosti in slabosti in se opre na tiste lastnosti, večšine in znanja, s katerimi se bo lahko najučinkovitejše spopadal s trajnostnimi izzivi.

Tabela 4: Lastnosti trajnostnih vodij

Lastnost	Razlaga lastnosti
Skrbnost in moralnost	Trajnostni vodja upošteva dobrobiti ljudi in vseh drugih oblik življenja ter se ravna po moralnih načelih
Sistemska in holistično razmišljanje	Trajnostni vodja je sposoben razumeti medsebojno povezanost in soodvisnost celotnega sistema na vseh ravneh ter se zaveda vpliva sprememb sistema na celoto
Vedoželjnost	Trajnostni vodja aktivno išče nova znanja in različna mnenja ter je pripravljen podvomiti v lastno modrost
Samozavedanje in empatija	Trajnostni vodja ima visoko raven čustvene inteligence, je iskren, ponižen ter se zaveda lastnega položaja in vpliva, ki ga ima na določeno situacijo
Drznost in vizija	Trajnostni vodja je pri opravljanju svoje vloge inspiriran, ustvarjalen, pogumen in poln optimizma. Strmi k rezultatom ter usklajuje strast in idealizem z ambicioznostjo in pragmatizmom

Prirjeno po Visser & Courtice (2011).

Iqbal, Ahmad, Li in Li (2022) poudarjajo tudi, da se trajnostni vodje osredotočajo tudi na učinkovito in skrbno porabo naravnih virov, kar izkazuje lastnost varčnosti. Macke in Genari (2019) navajata, da individualne lastnosti in vedenja vodij vplivajo na način uresničevanja pobud družbene odgovornosti podjetij, procese izvajanja le-teh ter njihovo uspešnost. Raven zavesti vodje tako vpliva na njegovo sposobnost reševanja problemov, na uveljavljanje oziroma vpeljevanje sprememb ter na spodbujanje inovacij, ki botrujejo organizacijskemu uspehu (Armani, Petrini & Santos, 2020).

Tabela 5: Veščine trajnostnih vodij

Veščina	Razlaga veščine
Obvladovanje kompleksnosti	Trajnostni vodja analizira in sintetizira kompleksna vprašanja, se odziva na tveganja in negotovost ter prepozna in izkoristi ponujene priložnosti
Komuniciranje vizije	Trajnostni vodja zna deliti vizijo in spodbujati k dialogu
Inovativnost	Trajnostni vodja zna identificirati možne rešitve oziroma alternative, razmišlja zunaj okvirjev in spodbuja ustvarjalnost
Dolgoročna miselnost	Trajnostni vodja razmišlja strateško in dolgoročno ter načrtuje, predvideva in vidi situacije v celoti z upoštevanjem prihodnosti
Presojanje	Trajnostni vodja sprejema pravilne in odločilne odločitve v pravem času. Določa prednostne naloge, rešuje dileme ter zna sprejeti težke odločitve za katere tudi prevzame odgovornost

Prirejeno po Visser & Courtice (2011).

Kwiatkowska, Wolniak, Gajdzik in Gębczyńska (2022) menijo, da je na spisek vodstvenih karakteristik, katere krasijo trajnostne vodje, potrebno uvrstiti tudi tehnične in digitalne veščine. Poudarjajo namreč, da morajo biti vodje v koraku s časom ter znati uporabljati tehnologije, ki jih zahteva današnji globalni svet oziroma industrija 4.0.

Tabela 6: Znanja trajnostnih vodij

Znanje	Razlaga znanja
Globalna problematika	Trajnostni vodja ima znanje o problemih s katerimi se soočata družba in okolje. Razume povezave med sistemi ter političnimi in gospodarskimi silami
Interdisciplinarna povezanost	Trajnostni vodja se zaveda pomembnosti in medsebojne povezanosti naravoslovnih, družboslovnih, poslovnih, tehnoloških ter drugih ved
Dinamika sprememb	Trajnostni vodja razume delovanje kompleksnih sistemov (kot so finančni trgi, politični sistemi, tehnološki trendi in razvoj...) in njihovo nenehno spreminjanje ter zna izkoristiti spremembe svojim ciljem v prid.
Zavedanje vpliva organizacije	Trajnostni vodja se zaveda vpliva organizacije na družbo, okolje in gospodarstvo
Različnost stališč deležnikov	Trajnostni vodja razume različne nazore in prepričanja znotraj skupnosti ter upošteva geografske, kulturne in politične razlike, katere zna ustrezno in učinkovito vključiti

Prirejeno po Visser & Courtice (2011).

1.2.4 Trajnostno vodenje in organizacija

Vse večje zavedanje o netrajnostni naravnosti človeških dejavnosti botruje k povečanju nadzora nad trajnostnimi praksami organizacij (Peterlin, Pearse & Dimovski, 2015). Trajnostno poročanje ne bo več podvrženo dobri volji nekaterih zglednih organizacij, temveč bo postalo obvezno svoje trajnostno poslovanje poročati nadzornim regulatornim institucijam. Casserley in Critchley (2010) poudarjata pomembnost trajnostnih vodij pri oblikovanju trajnostne organizacije. Prisotnost trajnostnega vodenja znotraj organizacije namreč lahko privede do določenih koristi, tako za organizacijo, kot tudi za okolje in širšo družbo. Prvi in morebiti najbolj ključen korak pri oblikovanju trajnostne organizacije predstavlja vzpostavitev trajnostno naravnane organizacijske kulture.

1.2.4.1 Trajnostno naravnana organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja vzorec temeljnih vrednot, ki so skupne določeni skupini ljudi, ki se skupaj uči in rešuje probleme. Organizacijska kultura ima ključno vlogo pri določanju vedenja organizacije in lahko pomembno vpliva na usmerjenost v inoviranje, kot tudi na doseganje poslovne in trajnostne uspešnosti (Schein, 2010; Herzog, 2011). V kolikor si organizacija prizadeva poslovati trajnostno, je zato potreben sistem, ki zagotavlja prisotnost trajnosti skozi celotno organizacijsko strukturo. Pri tem je ključno sodelovanje vsakega člana organizacije, kar zahteva trajnostno naravnano organizacijsko kulturo. Le-to lahko definiramo, kot prepoznavanje vpliva dejavnosti organizacije na družbo in okolje, ob hkratnem prepoznavanju potreb po minimiziranju tega vpliva, kar se rezultira v vrednotah in viziji, po katerih se organizacija ravna. Vodja pri tem predstavlja pomembno figuro, saj je odgovoren za ravnanje v skladu s trajnostnimi vrednotami in prenašanje le-teh na vse deležnike (Marshall, McCarthy, McGrath & Claudy, 2015; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Sen (2021) izpostavlja glavne značilnosti trajnostno naravnane kulture, ki so prikazane v tabeli 7.

Tabela 7: Glavne značilnosti trajnostno naravnane kulture

Značilnosti trajnostno naravnane kulture
Trajnostno naravnana usmeritev
Trajnostno naravnana strategija in cilji
Trajnostno naravnane dejavnosti na celotni vrednostni verigi
Zagotavljanje priložnosti in spodbujanje inovativnosti za izboljšanje trajnostne uspešnosti
Zavezanost in vključenost vseh ljudi v organizaciji v trajnostno delovanje

Prirjeno po Sen (2021).

Torej v kolikor govorimo o trajnostni kulturi, morajo vsi vidiki organizacije odražati trajnostno naravnost. Začne se pri sami usmeritvi organizacije, kjer je trajnost integrirana v poslanstvo, vizijo in temeljne vrednote organizacije. To se naposled odraža v poslovni strategiji in ciljih organizacije, na podlagi katerih se izvajajo vse aktivnosti v

celotni vrednostni verigi, pri čemer sta zavezanost in vključenost zaposlenih (od vrha do dna piramide) v trajnostno delovanje organizacije ključnega pomena. Za doseganje trajnostne uspešnosti je zatorej pomembno, da vodje zagotavljajo priložnosti in motivirajo zaposlene za skupne trajnostne cilje (Sen, 2021).

1.2.4.2 Nefinančno poročanje

Poročanje o nefinančnih dejavnikih, ki jih označujemo s pojmi okoljski, družbeni in upravljavski dejavniki (angl. Environmental, Social and Governance, v nadaljevanju ESG), v zadnjih letih pridobiva na pomenu. Za podporo izvajanju tako imenovanega Evropskega zelenega dogovora, z uresničevanjem katerega si Evropa prizadeva do leta 2050 postati prva podnebno nevtralna celina, je Evropska Unija začela postavljati regulativne okvirje in standarde za transparentno poročanje o nefinančnem poslovanju organizacij (Bruno & Lagasio, 2021). V kolikor si politika oziroma družba želi, da bi se kapital stekal v organizacije, ki upoštevajo ESG dejavnike, mora biti vlagateljem omogočen dostop do teh informacij. Potemtakem lahko ESG poročanje smatramo kot nujno, v želji po povečanju obsega naložbenih sredstev v podjetja, ki poslujejo trajnostno. Zahteva po nefinančnem poročanju v Evropski Uniji je bila opredeljena v Direktivi 2014/95/EU imenovani Direktiva o nefinančnem poročanju (angl. Non-Financial Reporting Directive, v nadaljevanju NFRD). NFRD organizacijam, ki kotirajo na borzi in imajo več kot 500 zaposlenih, nalaga dodatne zahteve po razkritju. S tem je bankam in vlagateljem omogočen dostop do bolj kakovostnih podatkov in informacij, na podlagi katerih usmerjajo finančna sredstva v trajnostne naložbe (European Council, 2014; Janicka & Sajnóg, 2022).

V letu 2022 je Evropska Unija sprejela novo direktivo o trajnostnem poročanju organizacij (angl. Corporate Sustainability Reporting Directive, v nadaljevanju CSRD), ki predstavlja nadgradnjo NFRD in uvaja podrobnejše zahteve glede trajnostnega poročanja organizacij v in izven Evropske Unije, ki dosegajo določene pragove neto prometa v Evropski Uniji in organizacij, katerih vrednostni papirji kotirajo na reguliranem trgu Evropske Unije. Omenjene organizacije bodo morale razkrivati informacije o tem, kakšen vpliv imajo trajnostni dejavniki na njihovo poslovanje ter kako njihove poslovne aktivnosti vplivajo na ljudi in okolje. Poročila o razkritju bodo morala biti pripravljena za vsa časovna obdobja – kratkoročno, srednjeročno, kot tudi dolgoročno. Prav tako bodo zahtevana razkritja informacij o vrednostni verigi organizacije, vključujoč lastne dejavnosti, izdelke oziroma storitve, poslovne odnose in dobavne verige. CSRD od organizacij zahteva tudi razkritje načrtov in strategij s ciljem zmanjšanja globalnega podnebnega segrevanja na 1,5 °C v skladu s Pariškim sporazumom in evropskim podnebnim zakonom Evropske Unije. S tem se spodbujajo prizadevanja za doseg cilja podnebne nevtralnosti do leta 2050 (Meynier, Mishkin & Triggs, 2023; European Commission, 2022a).

CSRD sicer predstavlja zgolj splošen opis zahtev nefinančnega oziroma ESG poročanja, torej določa katere informacije morajo organizacije razkriti iz področja trajnosti. Za

razumevanje in kvalitetno ESG poročanje, so v pripravi tako imenovani Evropski standardi poročanja o trajnostnem razvoju (angl. European Sustainability Reporting Standards, v nadaljevanju ESRS). ESRS bo vključeval različne standarde, ki bodo zajemali podrobnejše zahteve razkrivanja nefinančnih informacij, med drugim tudi podatke o bruto emisijah toplogrednih plinov, informacije o podnebnih ciljih, ter zasledovanju le-teh, informacije o porabi energijskih virov, podatke o možnih finančnih učinkih povezanih s podnebjem ter druge relevantne informacije (Meynier, Mishkin & Triggs, 2023; EFRAG, 2022).

1.2.4.3 Zeleno zavajanje

Zelena zavajanje (angl. Greenwashing) je izraz, ki označuje dezinformiranje potrošnikov s strani organizacije, s čimer si želi pridobiti okoljsko odgovorno javno podobo. Lyon in Maxwell (v Yang, Nguyen, Nguyen, Nguyen & Cao, 2020) menita, da gre pri zelenem zavajanju za selektivno razkritje pozitivnih informacij o trajnostnih dejavnostih podjetja, pri čemer se negativne informacije ne razkrije do potankosti, v želji po ustvarjanju pozitivne podobe podjetja, medtem, ko sta Walker in Wan (v Yang, Nguyen, Nguyen, Nguyen & Cao, 2020) zelena zavajanje definirala kot neskladje med simbolnimi in vsebinskimi družbenimi ukrepi podjetja. Torej ali v podjetju vsebinsko spoštujejo predpisane norme s strani različnih institucij, ali se zgolj pretvarjajo, da to počnejo.

Za organizacijo, ki izvaja zelena zavajanje, sta značilni nizka okoljska uspešnost oziroma uspešnost pri zasledovanju okoljskih ciljev in hkratno pozitivna komunikacija o lastni okoljski uspešnosti. Ko govorimo o okoljski uspešnosti, lahko podjetja razvrstimo v dve kategoriji, in sicer na podjetja s slabo okoljsko uspešnostjo in podjetja z dobro okoljsko uspešnostjo. Slednja predstavljajo t.i. zelena podjetja, medtem ko podjetja s slabo okoljsko uspešnostjo lahko poimenujemo rjava podjetja (Delmas & Burbano, 2011).

Komunikacijski spekter – ko je govora o okoljski uspešnosti – sega od nekomuniciranja (torej nična komunikacija na temo okoljske uspešnosti) do vse višje stopnje pozitivne komunikacije. Namreč negativno komuniciranje organizacije o okoljski uspešnosti bi bilo nekonstruktivno, zato se podjetja s slabo okoljsko uspešnostjo raje zadržijo kakršnekoli komunikacije, ali pa o okoljski uspešnosti zavajajo. Podjetja, ki v javnosti veliko komunicirajo o svoji okoljski uspešnosti, lahko označimo kot glasna podjetja, na drugi strani, podjetja, ki ne komunicirajo o svoji okoljski uspešnosti, imenujemo tiha podjetja. Torej matrika na sliki 5 ponazarja možna obnašanja podjetij v odnosu med okoljsko uspešnostjo in komunikacijo o le-tej (Delmas & Burbano, 2011).

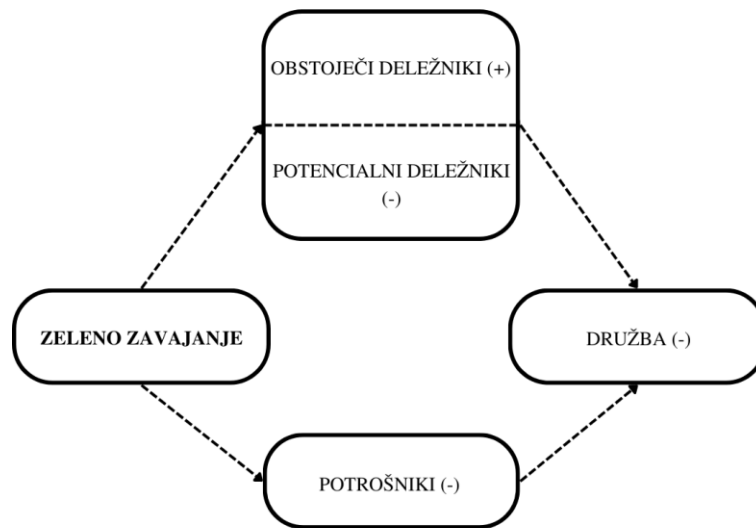
Slika 5: Matrika komuniciranja okoljske uspešnosti

		OKOLJSKA USPEŠNOST	
		Slaba	Dobra
KOMUNIKACIJA	Pozitivna	1 Zeleni zavajalci	2 Glasna zelena podjetja
	Nična	3 Tiha rjava podjetja	4 Tiha zelena podjetja

Prerejeno po Delmas & Burbano (2011).

V kolikor podjetja zasledujejo cilje trajnostnega razvoja in izvajajo družbeno odgovornost, to pozitivno vpliva na zaznavo podjetja v očeh potrošnikov in na njihove nakupne namere. V primeru, da se podjetje poslužuje zelenega zavajanja, bo le-to imelo pozitiven vpliv na sedanje oziroma obstoječe deležnike, saj jim podjetje s takšnim početjem lahko ustvarja dodatne dobičke. Na drugi strani zeleno zavajanje negativno vplivala na potencialne deležnike oziroma vlagatelje, ki želijo sodelovati s trajnostnim in družbeno odgovornim podjetjem. Zeleno zavajanje prav tako negativno vpliva na potrošnike, saj ti izgubijo zaupanje do podjetja, se počutijo izdane ter so čedalje bolj skeptični do podjetij, ki izkoriščajo okoljske trende. Zeleno zavajanje ima negativen vpliv tudi na družbo v celoti, saj le-ta od zelenega zavajanja ne pridobi nobene koristi oziroma spremembe na bolje, temveč se družbeni in okoljski problemi ne rešujejo – zeleno zavajanje predstavlja zgolj zaznavo reševanja oziroma delovanja na okoljskem in družbenem področju (Yang, Nguyen, Nguyen, Nguyen & Cao, 2020). Posledice zelenega zavajanja so razvidne na sliki 6.

Slika 6: Posledice zelenega zavajanja



Prirejeno po Yang, Nguyen, Nguyen, Nguyen in Cao (2020).

Zeleno zavajanje je torej lahko izredno škodljivo početje. Ne le, da je nemoralno, hkrati ima dezinformiranje o trajnostni uspešnosti podjetja velik negativen vpliv na družbo in okolje v katerem živimo. Zato je potreba po regulativi velika, saj lahko le z večjim nadzorom oziroma transparentnostjo poročanja o trajnostni uspešnosti ublažimo negativne posledice zelenega zavajanja in netrajnostnega poslovanja na splošno. Eno izmed možnih rešitev lahko morda predstavlja ESG poročanje, ki v gospodarstvu čedalje bolj pridobiva na pomembnosti.

2 DRUŽBENE INOVACIJE

Trajnostni problemi od družbe in gospodarstva zahtevajo nujno in hitro ukrepanje. Odgovor na te probleme lahko predstavljajo različne inovacije z razvoji novih izdelkov, storitev, procesov, tehnologij, organizacijskih praks ali poslovnih modelov. Neprestano inoviranje je, ob iskanju odgovorov na različne izzive, prav tako ključno za preživetje organizacij v današnjem hitro spreminjajočem se svetu in lahko pripomore k pridobivanju konkurenčne prednosti organizacije na trgu (Verburg, 2019).

2.1 Opredelitev inovacije

Splošne opredelitve inovacij se v prvi vrsti navezujejo na tehnologijo in znanost, ki skupaj z novim znanjem spodbujata določen razvoj skozi čas. Pojem inovacija je z začetkom 20. stoletja počasi postal sinonim za tehnološke in ekonomske oziroma poslovne inovacije, s čimer se je zasenčilo predhodno dožemanje pojma, ki je temeljilo na asociiranju s

kulturnimi in družbenimi inovacijami (Moulaert, Mehmood, MacCallum & Leubolt, 2017). V šestdesetih letih 20. stoletja, so se tako inovacije nanašale izključno na proizvodnjo v razvitih državah. Inovacije so takrat razvijala primarno velika podjetja in so temeljile na tehnologiji (Martin, 2016). Danes inovacije povezujemo predvsem s pojmi "izum", »novost« in »sprememba«, vendar je koncept inovacij veliko bolj zapleten in večplasten, prav tako pa v znanosti še ni bilo sprejete splošne opredelitev koncepta inovacije. Kljub temu obstaja veliko študij in različnih ponujenih definicij inovacije na različnih področjih, ki nam ponujajo svoj pogled na obravnavan koncept (Edwards-Schachter, 2018).

Schumpeter (v Edler & Fagerberg, 2017) med prvimi inovacije definira kot gospodarski učinek tehnološki sprememb in jih diferencira od izuma. Z razlikovanjem inovacij od izumov se strinja tudi Fagerberg (v Edler & Fagerberg, 2017), ki meni, da je izum prvi pojav ideje novega izdelka oziroma postopka, medtem ko inovacija predstavlja prvo komercializacijo ideje. Twiss (v Kogabayev & Maziliauskas, 2017) inovacijo opredeljuje kot proces, ki združuje znanost, tehnologijo in ekonomijo. Meni, da je inovacija podvržena zasledovanju novosti in obsega vse od pojava ideje do komercializacije le-te. Von Hippel (2005) meni, da se inovacije navezujejo na proces, v katerem uporabniki razvijajo nove izdelke in storitve za lastno uporabo. To pomeni, da izvor inovacij ni nujno pogojen s strokovnostjo posameznika na določenem področju, temveč inovatorje predstavljajo uporabniki, ki so ugotovili potrebo oziroma priložnost za nov izdelek ali storitev ter jo ustvarijo sami. Tidd in Bessant (2018) opredeljujeta inovacije kot proces uvajanja nečesa novega, kar ustvarja vrednost tako za stranko kot za organizacijo. To je lahko nov izdelek, storitev, proces ali poslovni model. Ključna vidika inovacij po mnenju avtorjev sta, da le-te vključujejo izboljšave in ustvarjajo vrednost, torej inovacije ne moremo enačiti zgolj z novimi zamislimi. Inovacije se neprestano spreminjajo in razvijajo, kar vodi v pojave novih vrst inovacij, ki jih spodbujajo tehnološki napredek, spreminjajoče se potrebe in vedenje ljudi ter vse večji družbeni in okoljski izzivi. Edwards-Schachter (2018) je izpostavila naslednje vrste inovacij, ki so prikazane v tabeli 8.

Tabela 8: Vrste inovacij

Vrste inovacij
Tehnološke inovacije
Produktne inovacije
Procesne inovacije
Inovacije na področju storitev
Inovacije poslovnega modela
Prelomne inovacije
Radikalne inovacije
Inovacije, ki temeljijo na oblikovanju
Družbene inovacije
Odgovorne inovacije

Prيرهjeno po Edwards-Schachter (2018).

Torej vrst inovacij je ogromno in se razlikujejo glede na različne faktorje, kar posledično botruje tudi k velikemu številu različnih opredelitev koncepta inovacije. V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali družbene inovacije ter povezavo le-teh s trajnostnim razvojem in trajnostnim vodenjem.

2.2 Opredelitev družbene inovacije

Družbene inovacije predstavljajo široko paleto inovativnih praks, ki zajemajo različna področja in dejavnosti. Od ustvarjanja novih izdelkov in storitev do preoblikovanja družbenih struktur. Gre torej za področje, ki ga vodi praksa in je nastalo na podlagi upravljanja stvari na nove načine. Dogovorjene splošne opredelitve družbenih inovacij trenutno še ni, saj si strokovnjaki koncept tolmačijo na različne načine, glede na področje obravnave ali obseg, ki naj bi ga koncept zajemal. Nekateri namreč družbene inovacije opredeljujejo kot inovacije, ki so striktno povezane zgolj z družbenimi problemi, medtem ko drugi pod družbene inovacije smatrajo vse inovacije, ki imajo kakršen koli vpliv na družbo, četudi je namen le-teh inovacij v prvi vrsti maksimizacija profita – torej se enači družbene inovacije s poslovnimi inovacijami. Inovacije, v kolikor koncept popolnoma posplošimo, pomenijo nekaj novega. Človek oziroma inovator išče določeno novost, ki jo želi predstaviti širši družbi. Proces iskanja novosti in uveljavitev le-te poteka v neposredni povezavi z družbo na katero tudi vpliva, zato lahko sklepamo, da je vsaka inovacija tudi družbena inovacija. Takšno interpretacijo v akademski krogih večinoma označujejo kot zmotno, saj brez ločevanja med poslovnimi in družbenimi inovacijami popolnoma zanemarimo pomembnost družbene dimenzije v procesu inoviranja (Pol & Ville, 2009).

Kot primer lahko vzamemo iPhone, ki ga je razvilo podjetje Apple in je s tem prvim t.i. pametnim telefonom popolnoma spremenilo telekomunikacijsko panogo. Z razvojem novega produkta je Apple imel velik vpliv na družbo – bodisi z ustvarjanjem delovnih mest bodisi s transformacijo komunikacijskih kanalov, kar je posledično omogočilo številne tehnološke inovacije. Vendar kljub vsemu vplivu Appleove inovacije na družbo, le-te – vsaj v teoriji – ne moremo smatrati kot družbeno inovacijo, saj sam motiv inovacije ni usmerjen proti koristim družbe, temveč ustvarjanju zasebne vrednosti (Phills in drugi v Irurita, 2019). S tem primerom se jasno opazi širok obseg in kompleksnost koncepta družbene inovacije, saj ponazarja medsebojno prepletanje različnih interpretacij inovacij.

Če na družbene inovacije pogledamo v širšem kontekstu, jih lahko opredelimo kot nove ideje, ki pripomorejo k doseganju družbenih ciljev. Po mnenju Mulgan, Tucker, Ali in Sanders (2007) ima takšna definicija preširoko zastavljene meje, zakar so predlagali nekoliko ožjo opredelitev. In sicer, so družbene inovacije definirali kot inovativne aktivnosti, ki se izvajajo preko različnih organizacij, katerih motivacija in cilj predstavlja zadovoljevanje družbenih potreb. Glavni namen delovanja teh organizacij je torej družbeni. Na podlagi tega lahko družbene inovacije ločimo od poslovnih inovacij, katerih motivacija in namen izvirata iz maksimizacije dobička. Murray, Caulier-Grice in Mulgan (2010)

opredelitev družbenih inovacij dodatno dopolnijo z mnenjem, da gre v primeru družbenih inovacij za inovacije, ki preko novih idej v obliki izdelkov, storitev ali modelov, učinkovito zadovoljujejo družbene potrebe in s tem ustvarjajo nove družbene odnose oziroma sodelovanja. Ayob, Teasdale in Fagan (v Lubberink, Blok, van Ophem, van der Velde & Omta, 2018) menijo, da obstaja radikalnejši pogled na to opredelitev, in sicer si nekateri družbene inovacije interpretirajo kot sredstvo za politično preoblikovanje družbe s kreiranjem novih družbenih razmerij ter razmerij moči.

Moulaert in MacCallum (v Galego, Moulaert, Brans & Santinha, 2022) menita, da družbene inovacije pomenijo inovacije za dobrobit družbe v kontekstu zavzemanja za pravičnost, vključenost in zagotavljanje priložnosti. Podobnega mnenja sta tudi Peterlin in Dimovski (2015), ki družbene inovacije označita kot idejo z blagodejnim učinkom na družbo. Avtorja dodajata, da biti družbeni inovator pomeni ustvarjati inovativne rešitve kot odgovore na bodisi družbene ali okoljske izzive. Nove rešitve morajo biti, v primerjavi z obstoječimi, učinkovitejše in trajnejše. Družbene inovacije lahko interpretiramo tudi kot kombinacijo procesov in praks, ki težijo k zadovoljevanju človeških potreb, katere niso zadovoljene s strani trga ali javnega sektorja oziroma jih ta ne zadovoljujeta v zadostni meri. Ti procesi in prakse temeljijo na družbenih odnosih in kolektivnih pobudah državljanov, skupnosti, organizacij ali posameznikov, ki si prizadevajo za družbeno pravičnost (Galego, Moulaert, Brans & Santinha, 2022). Moulaert in drugi (v Galego, Moulaert, Brans & Santinha, 2022) trdijo, da z družbenimi inovativnimi pobudami težimo k iskanju alternativnih rešitev, s katerimi bi lahko izzvali sistemske spremembe. Tem rešitvam so avtorji pripisali tri ključne in medsebojno povezane značilnosti, in sicer a) kolektivno delovanje za zadovoljevanje človeških potreb; b) preoblikovanje družbenih odnosov in c) opolnomočenje državljanov, ki si prizadevajo za družbeno-politično preoblikovanje.

Howaldt (v Caulier-Grice, Davies, Patrick & Norman, 2012) nasprotno od večine definicij družbenih inovacij trdi, da družbene inovacije nikakor ne moremo obravnavati kot samo pozitivne zgolj po svoji naravi ter, da so tudi tehnološke inovacije zmožne obravnave in reševanja družbenih problemov. S tem se strinja tudi Lindhult (v Caulier-Grice, Davies, Patrick & Norman, 2012), ki dodaja, da sta korist in vpliv družbenih inovacij odvisna od perspektive. Tudi Nicholls in Murdock (v Caulier-Grice, Davies, Patrick & Norman, 2012) ugotavljata, da vse družbene inovacije ne nujno prinašajo pozitivnih družbenih koristi. Murray, Caulier-Grice in Mulgan (2010) so prepoznali šest stopenj procesa razvoja družbene inovacije, in sicer: 1) spodbude, navdih in diagnoze; 2) predlogi in ideje; 3) prototipi in pilotni eksperimenti; 4) vzdrževanje; 5) razširjanje; in 6) sprememba sistema. Proces razvoja družbenih inovacij je prikazan na sliki 7. V okviru teh šestih stopenj, ideje preidejo od snovanja do zelenega vpliva. Pri tem ni nujno, da si stopnje sledijo zaporedno, temveč je to odvisno od konteksta določene inovacije.

Slika 7: Proces razvoja družbene inovacije



Prirejeno po Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010).

Vodilne evropske raziskovalne institucije in strokovnjaki so se, v želji po boljšem razumevanju družbenih inovacij, povezali v konzorcij teoretičnih, empiričnih in političnih temeljev za razvoj področja družbenih inovacij v Evropi (angl. Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe, v nadaljevanju TEPSIE). Cilj TEPSIE je bil strukturirati izhodišče za razvoj orodij, metod in politik na področju družbenih inovacij, ki bodo predstavljale pomemben del strategije Evropske Unije. TEPSIE (2014) družbene inovacije opredeljuje kot nove pristope za spoprijemanje z družbenimi izzivi za katere je značilno:

- Nekaj novega: družbena inovacija predstavlja novost v okolju, v katerem se pojavi.
- Zadovoljuje določeno družbeno potrebo: namen družbene inovacije je zagotavljanje pozitivnega zadovoljevanja določene družbene potrebe ali več njih. Prav tako družbena inovacija pomaga prepoznati novo nastajajoče družbene potrebe.
- Uveljavljenost v praksi: Za razliko od družbenega izuma, družbena inovacija velja za idejo, ki je bila praktično izvedena.
- Vključevanje in spodbujanje koristnikov: Koristniki so neposredno ali posredno vpeti tako v razvoj družbene inovacije kot tudi v njeno upravljanje.
- Preoblikovanje družbe: cilj družbene inovacije predstavlja preoblikovanje družbenih odnosov. Družbena inovacija si prizadeva za pravično in enakopravno porazdelitev moči in virov.

V javni politiki vlada prepričanje, da pomen družbenih inovacij ni zgolj omejen na reševanje družbenih problemov, temveč vključuje tudi prizadevanja za trajnostni razvoj in okoljska vprašanja (BEPA v Ardill & Lemes de Oliveira, 2018). To družbene inovacije uvršča med pomembne elemente pri reševanju velikih trajnostnih izzivov, kot so med drugim odpravljanje revščine in lakote, dostopnost do zdravstvene nege, enakopravnost med spoli ter dostop do izobrazbe.

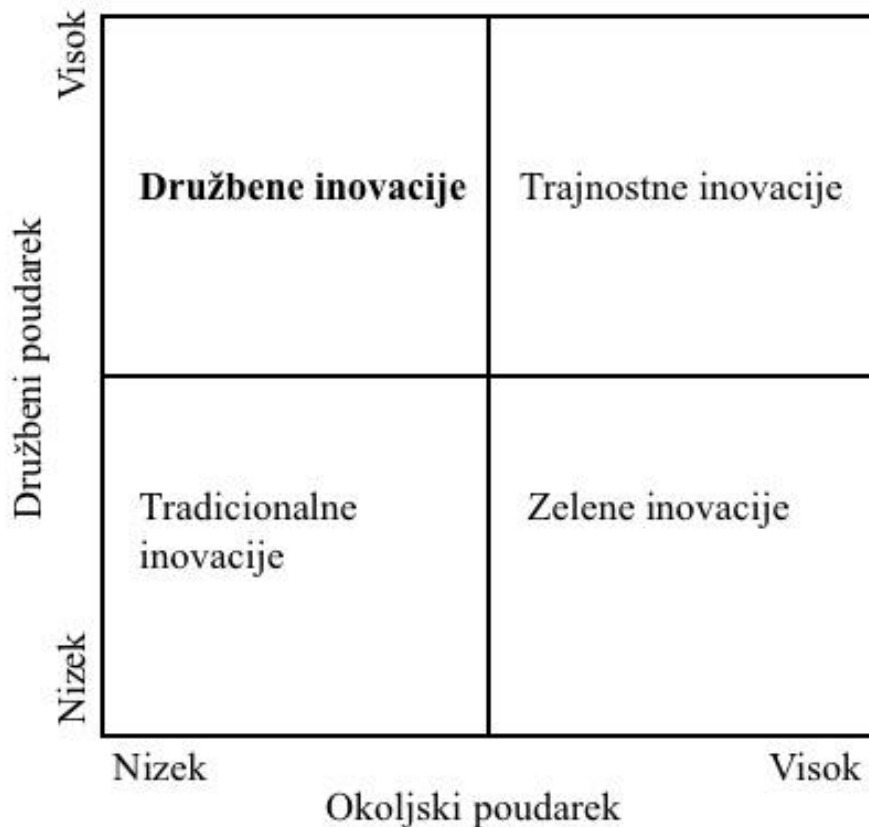
2.3 Družbene inovacije in trajnostni razvoj

Trajnostni razvoj postaja čedalje bolj pomemben dejavnik tudi na gospodarskih trgih in v političnih sferah. Ima velik vpliv na doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti organizacij, zakar si morajo organizacije prizadevati inovirati za trajnostni razvoj, države pa jih morajo pri tem spodbujati z uporabo ustreznih političnih mehanizmov (Prešern v Fink Babič, 2006).

Z inovacijami se organizacije lahko približajo načelom trajnostnega razvoja z gospodarskega, družbenega in okoljskega vidika. Gledano iz gospodarskega vidika, to pomeni ustvarjanje visoke dodane vrednosti za organizacijo. Družben vidik se lahko odraža v ustvarjanju novih delovnih mest, medtem ko se okoljski vidik osredotoča na materiale in tehnologije, s katerimi lahko zmanjšamo obremenjenost okolja (Fink Babič, 2006). Kot že nekajkrat omenjeno, inovacije igrajo eno izmed ključnih vlog pri doseganju trajnostne uspešnosti. Namreč trajnostni izzivi zahtevajo določena prilagajanja ali spremembe – bodisi procesov, izdelkov, družbenih gibanj, političnih strategij, itd. – s katerimi je moč vplivati in se uspešno spoprijeti z njimi. Z nenehnim inoviranjem lahko torej organizacije ali skupnosti dosežejo določene spremembe, ki vodijo v doseganje trajnostno zastavljenih ciljev in uspešnosti na temu področju (Silvestre & Țîrcă, 2019).

Na področju inovacij za trajnostni razvoj lahko inovacije razlikujemo, glede na njihov obseg obravnave okoljske in družbene dimenzije trajnosti. Z različnimi kombinacijami poudarkov na okoljskih in družbenih problemih je moč na enostaven princip razlikovati inovacije med seboj in pojasniti njihov vpliv na reševanje določenih trajnostnih izzivov. Silvestre in Țîrcă (2019) sta tako, v povezavi s trajnostnim razvojem, izpostavila štiri različne vrste inovacij, in sicer; tradicionalne, zelene, družbene in trajnostne inovacije.

Slika 8: Vrste inovacij povezane s trajnostnim razvojem



Prirejeno po Silvestre & Ťircă (2019).

Na podlagi matrike na sliki 8, lahko tradicionalne inovacije opredelimo kot inovacije z majhnim poudarkom, tako na okoljskih, kot tudi na družbenih izzivih. Tradicionalne inovacije se primarno osredotočajo na maksimizacijo dobička – torej je poudarek na ekonomski dimenziji, pri čemer sta okoljska in družbena dimenzija postavljeni na stranski tir in se jima ne namenja posebne pozornosti skozi celoten proces inovacije (Silvestre & Ťircă, 2019). Zelene inovacije, kot je razvidno na sliki 8, se primarno osredotočajo na okoljsko dimenzijo in si prizadevajo za maksimizacijo pozitivnih okoljskih učinkov, pri čemer manjši poudarek namenijo družbenim izzivom. Lahko jih označimo kot nove izdelke, storitve ali procese, ki pripomorejo k zmanjševanju človeškega vpliva na okolje. Zelene inovacije so, zaradi svojega pozitivnega vpliva na okolje, občudovanja vredne, vendar morajo biti ob temu tudi ekonomsko izvedljive (Silvestre & Ťircă, 2019). Naslednja vrsta inovacij so t.i. trajnostne inovacije, pri katerih je poudarek tako na okoljskih kot tudi družbenih izzivih. Trajnostne inovacije so težko izvedljive in tvegane ter zahtevajo kompromise v vseh treh dimenzijah trajnostnega razvoja (Hall & Vredenburg v Silvestre & Ťircă, 2019). Četrto vrsto inovacij opredeljujejo družbene inovacije, ki smo jih podrobneje spoznali že v prejšnjem poglavju. V odnosu do trajnostnega razvoja, se te inovacije

osredotočajo primarno na družbene izzive, pri čemer se prav tako, kot pri zelenih inovacijah, ne sme zanemariti ekonomske izvedljivosti (Silvestre & Țircă, 2019).

Družbene inovacije so konceptualno osredotočene na zadovoljevanje človeških potreb preko novih družbenih praks in veljajo za pomembno sestavino novega inovacijskega okvirja, ki je bistven za trajnostni razvoj (Joel & Nel-Sanders, 2021; Millard & Fucci, 2023). Imajo potencial za doseganje družbeno usmerjenih trajnostnih ciljev Agende 2030, kot so zmanjševanje revščine, zagotavljanje dostopa do zdravstvene oskrbe, izobrazbe in zaposlitve, zavzemanje za enakost in pravičnost ter drugi (UNCTAD v Ardill & Lemes de Oliveira, 2018). Združeni narodi poudarjajo pomembnost spreminjanja družbenih praks, od česar je odvisen človeški razvoj. S tem priznavajo ključno vlogo družbenih inovacij pri uresničevanju trajnostnega razvoja (Millard & Fucci, 2023). Ardill in Lemes de Oliveira (2018) menita, da bo za pospešitev širjenja družbenih inovacij potrebna podpora od zgoraj navzdol, kjer državne politike prevzamejo večjo iniciativo in odgovornost ter usmerjajo in spodbujajo medsektorsko sodelovanje. Dialog med skupnostmi na področju družbenih inovacij in trajnostnega razvoja, po mnenju Millarda (v Joel & Nel-Sanders, 2021), vodi v skupno oblikovanje politik prihodnosti in načel družbenega razvoja. Družbene inovacije tako predstavljajo pomemben dejavnik, s katerim je moč dosežati postavljene cilje trajnostnega razvoja. Po mnenju Bonnicija (v Joel & Nel-Sanders, 2021), so imele takšno vlogo že pred samim nastankom okvira trajnostnega razvoja oziroma Agende 2030. Howaldt in drugi (v Joel & Nel-Sanders, 2021) trdijo, da sta trajnostno gospodarstvo in trajnostni življenjski slog dosegljiva ideala, vendar so za to potrebne spremembe obstoječih praks in uveljavitev novih, kar je mogoče z družbenim inoviranjem.

Eichler in Schwarz (v Joel & Nel-Sanders, 2021) prav tako poudarjata, da družbene inovacije zajemajo in delujejo na področju vseh 17 ciljev trajnostnega razvoja; torej niso odgovorne zgolj za spopadanje z družbenimi izzivi. S tem se strinjata tudi Žičkienė in Tamasauskienė (2021), ki družbene inovacije dojemata kot vir idej, podlago za delo, priložnost za sodelovanje in povezovanje v partnerstva, vse z namenom uresničevanja ciljev trajnostnega razvoja. Seiler-Hausmann (v Joel & Nel-Sanders, 2021) pri tem opozarja, da inovacije ne smejo bazirati zgolj na ustvarjanju novih inovativnih izdelkov, temveč morajo doseči, da so ti izdelki narejeni brez odpadkov in strupenih materialov, z odgovorno porabo virov ter jih je moč ponovno uporabiti. Ravazzoli in López (v Joel & Nel-Sanders, 2021) poudarjata pomembnost vključevanja skupnosti v družbeno inoviranje, s čimer lahko posamezniki postanejo aktivni udeleženci oziroma sokreatorji trajnostnega razvoja svoje skupnosti. S krepitvijo vloge posameznikov pri družbenih inovacijah se spodbuja trajnostni razvoj okolja v katerem živijo, se lažje prepoznajo in zadovoljujejo njihove potrebe ter se povečuje družbena pravičnost.

Družbene inovacije za trajnostni razvoj temeljijo na spreminjanju družbenih praks kot odzivu na družbene potrebe. Spremembe se lahko uvajajo od zgoraj navzdol ali pa se na bolj neformalen način razvijajo od spodaj navzgor preko običajnih posameznikov, ki se s svojim načinom življenja prilagodijo potrebam družbe in okolja. Millard (v Millard &

Fucci, 2023) družbene inovacije, pri povezovanju različnih razsežnosti trajnostnega razvoja, izpostavlja kot boljše od tehnološki in poslovnih inovacij. Namreč osredotočenost na dejanske probleme in priložnosti posameznikov v družbi ter vključevanje in opolnomočenje le-teh, od družbenih inovacij zahteva večrazsežnostni pristop. Živimo v svetu stalne negotovosti in motečih sprememb. Izredne razmere, kot so pandemija COVID-19, vojna v Ukrajini, segrevanje ozračja, geopolitični in gospodarski izzivi, kritične družbenoekonomske razmere ali (pre)hitro razvijajoč tehnološki momentum in negotovost okoli umetne inteligence, zahtevajo določeno prilagodljivost družbe. Glede na medsebojno povezanost izzivov današnjega časa, lahko ravno večdimenzionalna in vključujoča narava družbenih inovacij predstavlja ključno orodje za spopadanje z nepredvidljivimi razmerami (Millard & Fucci, 2023).

2.4 Vpliv pandemije COVID-19 in rusko-ukrajinske vojne na družbene inovacije

Pobude za družbene inovacije je največkrat moč opaziti ravno v določenih kriznih obdobjih, katerim vladajo bodisi nestabilnost ekonomije, družbena trenja ali jih zaznamujejo naravne katastrofe (Ravazzoli & López v Joel & Nel-Sanders, 2021). Kumari in drugi (v Joel & Nel-Sanders, 2021) menijo, da kompleksni in medsebojno prepleteni problemi spodbujajo javnost za družbeno inoviranje. To zahteva veliko mero sodelovanja in kritičnega razmišljanja, kar pripomore k snovanju novih idej in potencialnih rešitev za doseganje trajnostne družbe. Nedavno krizno obdobje je predstavljala tudi pandemija COVID-19, ki je zajela celoten svet in popolnoma ustavila življenje na njem. Kriza, ki jo je povzročila pandemija COVID-19 je, s poglobitvijo razlik med bogatimi in revnimi, izpostavila ranljivost posameznikov, družbe ter gospodarstva. Za soočanje z le to, so bili potrebni odločni ukrepi, katerih temelje so predstavljali solidarnost, sodelovanje in odgovornost. Pomembno vlogo pri soočanju z nastalo krizo in blaženju posledic pandemije COVID-19 je nosilo socialno gospodarstvo, katerega pomemben člen so tudi družbene inovacije. Bonnici (v Joel & Nel-Sanders, 2021) meni, da družbeni inovatorji v času kriz opravljajo pomembno vlogo predvsem pri poudarjanju in vključevanju učinkovitih trajnostnih rešitev iz lokalnega okolja v globalno gospodarstvo. S tem se strinja tudi Millard (v Millard & Fucci, 2023), in dodaja, da so koncepti, metode in orodja družbenih inovacij praktično popolnoma prilagojeni za uspešno podporo zastavljenimi cilji trajnostnega razvoja, sploh v obdobju okrevanja po pandemiji COVID-19.

Kot rečeno, je tudi v času vojn mogoče zaznati povečano potrebo po družbenem inoviranju. Če pogledamo v zgodovino, lahko opazimo, da so se številne inovativne družbene prakse pojavile v času vojn ali kot njihova posledica, saj vojne predstavljajo družbene izzive, ki jih je potrebno nemudoma obravnavati in odpraviti. Na primer Rdeči križ je nastal kot posledica vojn v času Napoleona, po Nigerijski državljanski vojni pa se je začelo gibanje Zdravnik brez meja. Tudi Združeni narodi so nastali v času izrednih razmer, in sicer časa druge svetovne vojne, ko so predstavili nov način reševanja konfliktov med državami, ki temelji na pogovorih in iskanju kompromisov ter obsoja vsakršna vojaška

posredovanja. V času vojn, so se pogosto pojavile tudi težnje po spremembah družbenih institucij (Glinsner, 2022). Za družbene inovacije je značilna pomembna vloga civilne družbe, njen pomen je moč opaziti tudi v Ukrajini, saj so posamezniki v času vojne stopili skupaj v želji po reševanju trenutnih izzivov. Posamezniki sodelujejo pri zaščiti lokalnih skupnosti in nacionalne kulture ter obnovi naravnih ekosistemov, ki so bili v času vojno močno prizadeti (Glinsner, 2022). Družbene inovacije imajo velik potencial pri spodbujanju gospodarskega okrevanja Ukrajine in pri odpravljanju negativnih vplivov vojne na družbo. World Economic Forum (2022) izpostavlja družbene inovacije kot pomemben faktor pri obnovi ukrajinskega gospodarstva, ki bi baziral na trajnosti, inovativnosti in povezovalnosti za gospodarsko rast in blaginjo. Pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna sta torej še dodatno poudarili pomen družbenih inovacij pri soočanju z različnimi krizami ter spodbudila razvoj določenih novih rešitev za izboljšanje družbenih, gospodarskih in okoljskih razmer.

2.5 Družbene inovacije in trajnostno vodenje

Način vodenja se obravnava kot enega izmed ključnih vidikov inovacij, saj le s tem vodja vpliva na razmišljanje zaposlenih, na cilje organizacije kot tudi na organizacijsko kulturo, kar lahko privede do inovacij (Haroon, Sami, Rehman, Fahad & Irfan, 2019). Že leta 1978 je Burns (v Haroon, Sami, Rehman, Fahad & Irfan, 2019), z opravljeno študijo potrdil pozitiven vpliv vodenja na vedenje zaposlenih, ki je neposredno povezano z ustvarjalnostjo in vodi v inoviranje. Zmožnost zaposlenih za inoviranje v okviru organizacije je odvisna od tega, kakšno delovno okolje bo zasnoval vodja. Z ustvarjanjem uglednega delovnega okolja, ki bazira na spodbujanju sprememb in kreativnosti, oplonomočenju zaposlenih, nudenju psihološke varnosti ter motiviranju, vodja pozitivno vpliva na inovativno naravnano organizacijsko kulturo in povečuje inovativno vedenje zaposlenih, kar rezultira v izboljšanju inovacijskih zmogljivosti in povečani konkurenčni prednosti organizacije na trgu (Haroon, Sami, Rehman, Fahad & Irfan, 2019).

Chen in drugi (v Haroon, Sami, Rehman, Fahad & Irfan, 2019) so mnenja, da učinkovito vodenje pomeni spodbujanje inovativnosti in konkurenčnosti organizacije na trgu, kar predstavlja temeljni element trajnostnega gospodarskega razvoja, predvsem v razvijajočih se državah. Trajnostno inoviranje postaja ključno za učinkovito poslovanje in obstoj organizacij na trgu. Zaradi pomembnosti trajnostnega inoviranja organizacij, je pomembno, kaj vpliva na inovativno vedenje zaposlenih. Grošelj, Penger in Černe (2016) pri tem izpostavljajo vodenje, kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov inovativnega vodenja.

Inovacije pomembno vplivajo na uspešnost razvoja trajnostnih organizacij, zakar so primorane sprejeti trajnostni način vodenja (Avery & Bergsteiner, 2011b). Christensen in drugi (v Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022) so transformacijsko vodenje prepoznali kot osnovo trajnostnega vodenja, pri katerem poudarjajo, da intelektualno spodbuja zaposlene in jih

usmerja k bolj inovativnemu mišljenju. Trajnostni vodje z opolnomočenjem posameznikov povečujejo motivacijo in ustvarjalnost, kar lahko vodi v inovativno obnašanje. Ferdig (2007) meni, da trajnostni vodje kreirajo možnosti, da posamezniki skupaj ustvarjajo, raziskujejo, se učijo, oblikujejo in ukrepajo za reševanje trajnostnih problemov. Doh in Quigley (v Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022) posebej izpostavljata pomen spodbujanja prenosa znanja, saj znanje predstavlja osnovo za nove inovacije. Trajnostni vodja se uči iz preteklih izkušenj in napak ter jih v obliki znanja aplicira v prizadevanja za trajnostno prihodnost (Haroon, Sami, Rehman, Fahad & Irfan, 2019). Pless, Murphy, Maak in Sengupta (2021) menijo, da vodenje na družbene inovacije vpliva drugače kot na tehnološke ali poslovne inovacije. Družbene inovacije namreč temeljijo na družbenih elementih in medosebnem sodelovanju posameznikov.

Na družbene inovacije lahko, v odnosu do trajnostnega vodenja, gledamo kot proces, ki posreduje med trajnostnim vodenjem in trajnostno uspešnostjo. Namreč družbene inovacije kot proces združujejo številne posameznike, ki z izmenjavo in ustvarjanjem znanja aktivno sodelujejo pri iskanju trajnostnih rešitev. Trajnostni vodje lahko tako s spodbujanjem sodelovanja posameznikov izzovejo inovacije, ki vodijo do trajnostne uspešnosti (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA BTC

Ta del magistrske naloge je namenjen raziskavi konstruktov trajnostnega vodenja in družbenih inovacij ter njihovi medsebojni povezavi na primeru podjetja BTC d. d.

3.1 Podjetje BTC

Podjetje BTC d. d. predstavlja eno izmed vodilnih podjetij v regiji na področju upravljanja in razvoja poslovnih nepremičnin. Podjetje BTC d. d. upravlja nakupovalna središča v Novem Mestu, Murski Soboti in Ljubljani pod blagovno znamko BTC City. Slednje, torej ljubljansko nakupovalno središče BTC City, spada med največja nakupovalna, poslovna, rekreativno-zabaviščna in kulturna središča v Evropi. Podjetje BTC d. d. je prav tako prepoznano kot eden izmed vodilnih ponudnikov logističnih storitev na področju izdelkov vsakdanje rabe (BTC d. d., brez datuma a).

Podjetje BTC d. d. je v zadnjem času dejavno tudi na mednarodnih trgih z vzpostavljanjem poslovnih partnerstev, še posebej na področjih razvoja. Podjetje si želi in se trudi postati realno testno okolje za razvoj in preizkušanje programske in strojne opreme, kar mu omogočajo obstoječe dejavnosti in predvsem harmonizirano območje BTC Cityja Ljubljana. Namreč območje BTC City Ljubljana letno privablja več kot 21 milijonov obiskovalcev, in predstavlja ogromen potencial za razvoj in inovacije. Območje zajema množice različnih vsebin, poslovnih in potrošniških segmentov ter gradbene, prometne in

tehnološke infrastrukture. Podjetje BTC d. d. tako predstavlja široko zasnovan poslovni ekosistem, ki temelji na sodelovanju s poslovnimi partnerji in na razvoju aktivnosti na področjih industrije 4.0 in družbe 5.0. S tem podjetje sledi strateškim usmeritvam v globalno vpet poslovni ekosistem, ki temelji na neprestanem inoviranju ter razvoju (BTC d. d., brez datuma a).

Podjetje BTC d. d. se poleg ustvarjanja privlačnega in inovativnega okolja za obiskovalce in podjetja zavzema tudi za trajnostni razvoj in uporabo zelenih tehnologij, kar se odraža v njihovih trajnostnih prizadevanjih, projektnih partnerstvih in družbeno odgovornih pobudah. S svojo prisotnostjo na trgu nepremičnin, logistike, trgovine in storitev ter s širokim naborom dejavnosti, podjetje BTC d. d. igra pomembno vlogo pri spodbujanju lokalnega gospodarstva ter soustvarja sodobno poslovno okolje, ki temelji na inovacijah, ustvarjalnosti ter na trajnostnem razvoju. Osnovni podatki družbe so razvidni iz tabele 9.

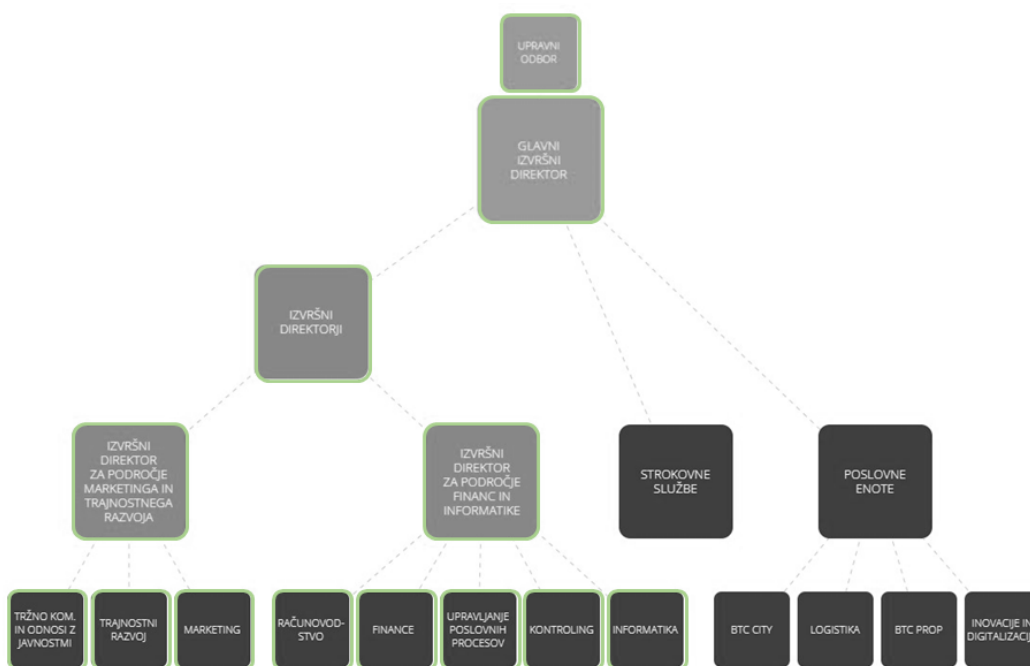
Tabela 9: Osnovni podatki družbe

Popolno ime družbe	BLAGOVNO TRGOVINSKI CENTER d. d.
Kratko ime družbe	BTC d. d.
Glavni izvršni direktor	Damjan Kralj
Predsednik upravnega odbora	Jože Mermal
Dejavnost	Upravljanje in razvoj poslovnih nepremičnin; logistika
Naslov	Ameriška ulica 2, 1000 Ljubljana
Datum vpisa pri registrskem organu	2.10.1990
Spletni naslov	https://www.btc.si/
Osnovni kapital	7.427.274,27 EUR
Število zaposlenih	250 do 499

Prirejeno po AJ PES (brez datuma) in Bizi (brez datuma).

Na sliki 9 je predstavljena organizacijska struktura podjetja BTC d. d. Kot je razvidno, je na hierarhičnem vrhu organizacije upravni odbor, s predsednikom Jožetom Mermalom na čelu, ki upravlja delo nadzornega organa. Sledi glavni izvršni direktor, čigar funkcijo opravlja mag. Damjan Kralj. Organizacijska struktura se nato deli na strokovne službe in poslovne enote ter na izvršne direktorje, ki pokrivajo določena posamična področja. Za boljše razumevanje magistrskega dela je pomemben predvsem poudarjen del, na katerega se nanaša tudi raziskava. Opravil bom intervju z Miho Mermalom – izvršnim direktorjem za področje marketinga in trajnostnega razvoja. Anketo bom posredoval zaposlenim v podjetju BTC d. d., ki opravljajo dela na področjih pod izvršnimi direktorji – torej so strokovne službe in poslovne enote v empirični raziskavi izvzete.

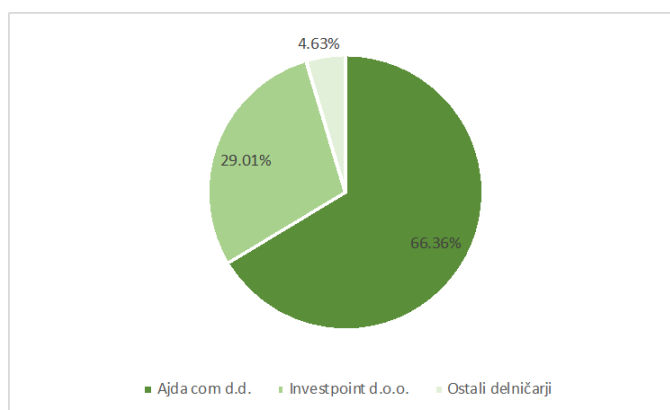
Slika 9: Organizacijska struktura podjetja BTC d. d.



Vir: BTC d. d. (brez datuma a).

Kot je razvidno iz slike 10, imata podjetji Ajdacom d. d. in Investpoint d. o. o. skupaj v lasti 95,37 % podjetja BTC d. d., medtem ko imajo ostali manjšinjski delničarji skupno 4,63 %. Podjetje BTC d. d. je sicer v večinski lasti vodstva, zaposlenih in upokojencev podjetja (BTC d. d., brez datuma a). Do tega je prišlo leta 2001, ko je vodstvo podjetja BTC d. d. izvedlo tako imenovan delavsko managerski odkup. Delavsko managerski odkup je vplival na stabilnost lastništva, kar je botrovalo v večje zaupanje partnerjev in posledično povečanje naložb v podjetje, ob tem pa je podjetje tudi povečalo število zaposlenih (BTC d. d., 2006).

Slika 10: Lastniška struktura podjetja BTC d. d. na dan 31. 12. 2022



Prirjeno po BTC d. d. (brez datuma a).

3.1.1 Razvoj podjetja BTC

Prvotni obrisi podjetja BTC d. d. segajo v leto 1954, ko je bilo ustanovljeno podjetje Centralna skladišča. Nedolgo zatem se je podjetje zaradi razširitve dejavnosti preimenovalo v Javna skladišča ter je povezovalo in vključevalo vse skladiščne dejavnosti mesta Ljubljane. Leta 1965 je na območju zdajšnjega podjetja BTC d. d. zrastle največje blagovno skladišče v takratni državi Jugoslaviji. Leta 1975 je podjetje veljalo za enega pomembnejših evropskih kopenskih terminalov z 180.970 m² velikim območjem zaprtih skladiščnih površin. Tam so hranili blago, ki je bilo uvoženo iz Evrope in ga distribuirali po celotni Jugoslaviji ali pa ga izvažali iz nje. Po osamosvojitvi Slovenije so se potrebe po tako velikih skladiščnih zmogljivostih močno zmanjšale, zato so se določeni prostori začeli uporabljati v namene trgovinske dejavnosti. Tako se je leta 1990 podjetje preimenovalo v Blagovno-trgovinski center – BTC ter se pravnoorganizacijsko preoblikovalo v delniško družbo. Leta 1994 je podjetje BTC d. d. začelo kotirati na Ljubljanski borzi, z letom 1997 pa je kot prvo slovensko podjetje vstopilo tudi na Londonsko borzo vrednostnih papirjev. Istega leta se je zasnoval tudi koncept BTC City, ki se je s časom razvil v enega največjih nakupovalnih, poslovnih, rekreativno-zabavišnih in kulturnih središč v Evropi.

V naslednjih dveh desetletjih sta sledili poslovna in urbana preobrazba. V tem času se je podjetje močno reorganiziralo in se usmerilo v upravljanje nepremičnin ter s poslovnimi partnerji na zgoščenem območju zagotavlja preplet različnih dejavnosti in storitev. V zadnjih letih se je podjetje BTC d. d. še dodobra transformiralo. Podjetje je postalo poslovni center Ljubljane in velja predvsem za podjetje, ki ne sledi, temveč narekuje trende. Je inovativno, digitalizirano in trajnostno naravnano. Podjetje v prihodnosti načrtuje tudi gradnjo rezidenčnega območja ter centralnega parka. Podjetje BTC d. d. tako v svoji osnovi ostaja logist in nepremičninar, z oddajanjem poslovnih prostorov v najem trgovskim in drugim storitvenim podjetjem, vendar se spekter dejavnosti širi predvsem na dejavnosti povezane s področji trajnostnega razvoja, energetike, ekologije, inovativnosti, digitalizacije, podjetniškimi pospeševalniki in druge (BTC d. d., brez datuma a).

3.1.2 Trajnostni razvoj in družbena odgovornost v podjetju BTC

V podjetje BTC d. d. ima pomemben vpliv na okolje in družbo, zato se pri podjetju zavedajo, da so lahko uspešni le, če vzajemno sobivajo in vračajo nazaj okolju in družbi tam kjer je to mogoče. Strateške in poslovne odločitve so sprejete z mislijo na zdajšnje in prihodne generacije. Trajnostni razvoj je del dolgoročne strategije podjetja BTC d. d. Do leta 2025 ima podjetje načrtane številne projekte na področjih povečanja zelenih površin, energetske transformacije, razvoja trajnostne mobilnosti in prehoda v krožno gospodarstvo. Prav tako se velik poudarek namenja zniževanju ogljičnega odtisa podjetja, izboljševanju mikroklima BTC Cityjev ter udobju in dobremu počutju vseh deležnikov z obiskovalci in zaposlenimi na čelu. Podjetje BTC d. d. izpostavlja štiri ključna strateška področja

trajnostnega razvoja, in sicer so to varovanje okolja, prehod na zeleno energijo, energetska učinkovitost ter družbena odgovornost (BTC d. d., brez datuma b).

V podjetju BTC d. d. se trajnostnem delovanju aktivno posvečajo že več kot 20 let. Z mislijo na okolje je podjetje leta 2014 ustanovili poslovno enoto Misija: Zeleno, v okviru katere zasleduje zastavljene trajnostne cilje in se aktivno spoprijemajo z izzivi na področjih izboljševanja energetske učinkovitosti, varčevanja z vodo, odgovornega ravnanja z odpadki, razvoja trajnostne mobilnosti, zagotavljanja varnosti, podpiranja družbeno odgovornih projektov in spodbujanja inovacij. S poslovno enoto Misija: Zeleno načrtujejo, izvajajo in nadzirajo trajnostne aktivnosti podjetja BTC d. d. znotraj sedmih zastavljenih misij, ki so predstavljene v tabeli 10 (BTC d. d., 2018).

Tabela 10: Zastavljene misije podjetja BTC d. d.

Misija: Energetska učinkovitost	Misija se zavzema za iskanje novih in inovativnih zelenih tehnologij ter obnovljivih virov energije. Prav tako je poudarek na iskanju načinov za učinkovito in odgovorno ravnanje z energenti.
Misija: Varčno z vodo	V sklopu misije nadzirajo izgube in redno spremljajo porabo vode in z različnimi ukrepi skrbijo za dodatno zmanjšanje porabe le-te.
Misija: Odpadki za surovine	Misija skrbi za vzpostavitev dobrega in učinkovitega sistema načrtnega in sprotnega zbiranja, kot tudi ločevanja odpadkov.
Misija: Zeleni promet	Misija skrbi za prijazen promet znotraj BTC Cityja za pešce, kolesarje in voznike. Z vlaganjem v prometno infrastrukturo spodbujajo alternativne oblike prevoza.
Misija: Varnost za vse	Misija se ukvarja s preventivnimi aktivnostmi iz področja varstva pred požarom, z vzdrževanjem in posodabljanjem sistemov varovanja premoženja ter s stalno navzočnostjo varnostnikov in gasilcev, ki skrbijo za varnost na območju BTC City.
Misija: Družbeno odgovorni	Misija se ukvarja z različnimi družbeno odgovornimi dejavnostmi na področjih kulture, športa, inovativnosti in izobraževanja.
Misija: Inovativnost za napredek	Misija skrbi za inovativni ekosistem in spodbujanje vključevanja zaposlenih, poslovnih partnerjev ter mladih v inovacijske procese podjetja.

Prirajeno po BTC d. d. (brez datuma b).

V podjetju BTC d. d. svoja prizadevanja na področju trajnosti merijo s pomočjo Ekoindiksa - lastnega kazalnika uspeha na področju spremljanja in ocenjevanja trajnostnega napredka. Podjetje BTC d. d. v kontekstu družbene odgovornosti vsakoletno podpira več kot 300 organizacij, posameznikov, dogodkov in projektov na različnih področjih. Organizirajo podjetniško izobraževalni program BTC Campus, katerega namen je udeležence usposobiti v veščini za večjo zaposljivost na trgu dela. Z dejavnostmi v sklopu SiTi Teatra BTC podpirajo kulturno panogo, prav tako pa preko sponzorstev in sodelovanj s športnimi organizacijami skrbijo za razvoj športa v Sloveniji. V okviru ABC pospeševalnika omogočajo odskočno desko in realizacijo številnim poslovnim in inovativnim idejam (BTC d. d., 2018).

Podjetje BTC d. d. je zaradi uspešnih prizadevanj na področju trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti prejel vrsto nagrad in priznanj, ki potrjujejo dobro delo podjetja na okoljskih in družbenih področjih. Tudi zato se nam zdi podjetje BTC d. d. primerno podjetje za raziskovanje konstruktov trajnostnega vodenja in družbenih inovacij. V tabeli 11 so našteje nekatere nagrade in priznanja s področja trajnostnega razvoja.

Tabela 11: Nagrade in priznanja podjetja BTC d. d. iz področja trajnostnega razvoja

2022	Certifikat Green Star 2021 za trajnostno poslovanje in podnebno ukrepanje
2020	Panevropska nagrada »People's choice« ABC Hubu v okviru Central European Start-up Awards (CESA) za izkazano odličnost
2020	Nagrada ABC Hubu za najboljši sodelovni prostor (»co-working«) v Ljubljani, ki jo podeljuje švedska spletna stran Riderstore Magazine, s čimer se je ABC Hub uvrstil na lestvico 100 najboljših sodelovnih prostorov v Evropi
2019	Nagrada »Best co-working space« (Najboljši sodelovni prostor) v Sloveniji ABC Hubu v okviru Central European Start-up Awards (CESA)
2018	Nagrada Digitalna preobrazba leta za uspešno uveljavljanje številnih digitalnih rešitev v podjetju
2018	Nagrada Zlato pero za nagrada za najboljšega partnerja ABC pospeševalnika, podeljena družbi BTC, soustanoviteljici in podpornici pospeševalnika od samega začetka
2017	Naziv častni meščan Ljubljane 2017 za predsednika uprave družbe BTC Jožeta Mermala
2017	Nagrada Zlato pero za odličnost v komuniciranju v kategoriji korporativne družbene odgovornosti za projekt Kolesarska zgodba BTC – Program spodbujanja kolesarjenja v Sloveniji (družba BTC v sodelovanju z agencijo Pristop)
2017	Priznanje Platinasti donator Slovenske znanstvene fundacije
2017	Priznanje za najboljšo slovensko kolesarsko ekipo leta podeljeno ženski profesionalni ekipi BTC City Ljubljana

Prirjeno po BTC d. d. (brez datuma b).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Magistrsko delo je zasnovano iz dveh delov. V prvem delu sta na podlagi pregledane literature predstavljena konstrukta trajnostno vodenje in družbene inovacije ter povezanost med njima. To predstavlja temelje za drugi del magistrskega dela, v katerem sta konstrukta trajnostno vodenje in družbene inovacije ter povezanost med njima preučena na primeru podjetja BTC d. d. V omenjenem podjetju sem na podlagi raziskav ugotavljal prisotnost trajnostnega vodenja, družbeno inoviranje in povezanost med njima. V multimetodološko raziskavo so bili vključeni izvršni direktor za področje marketinga in trajnostnega razvoja podjetja BTC d. d. in zaposleni iz različnih oddelkov poslovanja. Na podlagi preučene teorije sem oblikoval strukturiran intervju za izvršnega direktorja za področje marketinga in trajnostnega razvoja podjetja BTC d. d., v katerem so se vprašanja nanašala na preučevana konstrukta, torej trajnostno vodenje in družbene inovacije. Poleg tega sem oblikoval tudi anketo zaprtega tipa za zaposlene v podjetju BTC d. d. Anketo sestavljata dva sklopa, in sicer prvi sklop ugotavlja prisotnost prvin trajnostnega vodenja pri vodji, medtem ko drugi sklop raziskuje trajnostno in inovativno naravnane prakse podjetja BTC

d. d. Prav tako anketo sestavljajo direktna vprašanja navezujoča se na dojemanje podjetja BTC d. d. kot trajnostno podjetje, kot družbeno inovativno podjetje ter kot podjetje, v katerem je za vodje značilno trajnostno vodenje. Najprej sem z izvršnim direktorjem za področje marketinga in trajnostnega razvoja podjetja BTC d. d. opravil intervju, za tem pa sem z zaposlenimi preko spleta delil anketni vprašalniki, ki sem ga izdelal s pomočjo portala IKA. Namen te multimetodološke raziskave je pridobivanje primarnih podatkov, na podlagi katerih sem analiziral, v kolikšni meri je v podjetju BTC d. d. prisotno trajnostno vodenje in kakšna je zaznava o družbenem inoviranju podjetja ter kakšna je povezanost med trajnostnim vodenjem in družbenimi inovacijami v obravnavanem podjetju.

3.2.1 Raziskovalni cilji in namen raziskave

Na podlagi primarnih in sekundarnih virov podatkov sem raziskoval področji trajnostnega vodenja in družbenih inovacij in njuno medsebojno povezavo. Raziskovalne cilje sem oblikoval na podlagi osebnih zanimanj in strokovne literature, ki opisuje oba preučevana konstrukta. Osnovni cilj je preučiti pomena trajnostnega vodenja in družbenih inovacij ter prepoznavanje povezave med obema raziskovanima konstruktoma na primeru podjetja BTC d. d. Da bi zagotovil maksimalno verodostojnost in uporabnost raziskave, sem se odločil za multimetodološki pristop k pridobivanju informacij. Osnovni namen zastavljene multimetodološke raziskave je poglobiti in razširiti znanje o trajnostnem vodenju in družbenih inovacij ter ugotoviti medsebojno povezanost med obema konstruktoma in njuno prisotnost v podjetju BTC d. d. Ugotoviti želimo ali je v vodenju podjetja BTC d. d. vključeno tudi trajnostno vodenje in kako le to vpliva na družbene inovacije podjetja. Z raziskavo je namen tudi prikazati v kakšni povezavi sta trajnostno vodenje in družbene inovacije v podjetju BTC d. d. oziroma koliko si podjetje prizadeva voditi trajnostno in vpeljuje oziroma spodbuja družbene inovacije. Ob tem namen raziskovalnega dela predstavlja tudi pridobivanje primarnih podatkov na osnovi katerih bom opravil analizo ter primerjavo z obravnavano strokovno literaturo. Pri tem bo uporabljena metoda sinteze, s katero bom raziskovalne ugotovitve združeval s teoretičnimi. V zaključku raziskovalnega dela bom, na osnovi preučene razpoložljive strokovne literature in ugotovitev izvedene multimetodološke raziskave, predstavil sklepe, mnenja in predloge izbranemu podjetju, torej podjetju BTC d. d.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na osnovi postavljenih ciljev in proučevanja konstruktov trajnostnega vodenja in družbenih inovacij, postavljam temeljno tezo, ki se glasi: Trajnostno vodenje je pozitivno in neposredno povezano z razvojem družbenih inovacij na primeru podjetja BTC d. d.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjal v empiričnem delu so:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali je pri vodenju podjetja BTC d. d. prisoten koncept trajnostnega vodenja?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali v podjetju BTC d. d. menijo, da se je trajnostno vodenje mogoče naučiti?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali se v podjetju BTC d. d. smatrajo za družbene inovatorje?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali trajnostno vodenje vpliva na družbene inovacije podjetja BTC d. d.?
- Raziskovalno vprašanje 5: Ali sta pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna še dodatno izpostavili potrebo po trajnostnem vodenju in družbenih inovacijah v podjetju BTC d. d.?

3.2.3 Metoda in načrt raziskave

Ob snovanju raziskovalnega načrta sem se ravnal na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj in ciljev ter temeljne teze magistrskega dela. Kot je bilo že omenjeno, sem se za opravljanje raziskave poslužil multimetodološke raziskovalne metode, kar pomeni, da sem primarne podatke zbiral na različne načine – natančneje z izvedbo poglobljenega intervjuja in anketnega vprašalnika, ki sta bila oblikovana na osnovi teoretičnih izhodišč, pridobljenih iz sekundarnih virov.

Intervju sem opravil v prvem delu raziskovanja, z izvršnim direktorjem za področje marketinga in trajnostnega razvoja v podjetju BTC d. d., Mihom Mermalom. Tako sem pridobil pristne odgovore, ki predstavljajo podlago za ugotavljanje prisotnosti in zavzemanja za trajnostno vodenje in družbeno inoviranje v podjetju BTC d. d. Intervjuju je sledilo še opravljanje ankete z zaprtim tipom vprašanj, ki je bila namenjena zaposlenim v podjetju BTC d. d. in s katero smo pridobivali vpogled v dožemanje trajnostnega vodenja zaposlenih znotraj podjetja, zaznavanje prvin trajnostnega vodenja pri svojih direktnih nadrejenih vodjih in ali zaposleni smatrajo podjetje BTC d. d. kot družbeno inovativno podjetje.

Z odgovori na intervjujska in anketna vprašanja smo dobili vpogled v razmišljanje višjega managementa podjetja BTC d. d. in zaposlenih v omenjenem podjetju o obeh preučevanih konstruktih, kar smo lahko pozneje medsebojno primerjali. Prav tako nam je uvid v razmišljanje višjega managementa in zaposlenih pomagal pri oblikovanju relevantnih in smiselnih priporočil za nadaljnje aktivnosti podjetja na raziskovanih področjih. Na sliki 11 je predstavljen načrt raziskave po posameznih korakih.

Slika 11: Načrt raziskave po posameznih korakih



Vir: lastno delo.

3.2.4 Oblikovanje intervjuja

Za potrebe kvalitativne raziskave sem pred izvedbo intervjuja – na podlagi teoretičnih izsledkov iz prvega dela magistrskega dela – oblikoval vprašanja, ki se navezujejo na preučevana konstrukta trajnostno vodenje in družbene inovacije ter na nekatere pomembnejše tematike magistrskega dela. Vprašanja za intervju so podana pod Prilogo 2. Kot že omenjeno, sem intervju opravil z izvršnim direktorjem za področje marketinga in trajnostnega razvoja v podjetju BTC d. d. – Miho Mermalom, saj sem ocenil, da predstavlja pravi naslov za pridobivanje odgovorov na vprašanja glede preučevanih konstruktov. Intervju sem opravil v pisarni intervjuvanca, na sedežu podjetja BTC d. d. in je trajal malo več kot eno uro. Pred začetkom intervjuja sem intervjuvanca seznanil, da bo najin pogovor sneman ter za to pridobil pisno soglasje, ki je priloženo pod Prilogo 4.

V začetku intervjuja sem želel pridobiti vpogled v dojemanje koncepta trajnostnega razvoja in ciljev trajnostnega razvoja v podjetju BTC d. d. Pri tem me je predvsem zanimalo, kako podjetje razume trajnostni razvoj in kako trajnostne cilje vključuje v svoje vsakodnevne poslovne aktivnosti. V nadaljevanju sem se osredotočil na vprašanja s pomočjo katerih sem ugotavljal vpliv načina vodenja na uspešnost zasledovanja trajnostnih ciljev. Zanimalo me je ali intervjuvanec verjame, da vodenje igra pomembno vlogo pri doseganju trajnostnih ciljev ter kakšne elemente vodenja bi izpostavil kot značilne pri svojem načinu vodenja. Temu je sledil del intervjuja namenjen konstrukt trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d., v katerem sem poizvedoval v kolikšni meri je takšen način vodenja prisoten znotraj podjetja in na kakšen način se odraža v njihovem delovanju. V nadaljevanju sem se navezal tudi na pandemijo COVID-19 in na rusko-ukrajinsko vojno.

Pri tem se želel ugotoviti, kako in v kolikšni meri sta ti dve svetovni krizni situaciji vplivali na trajnostno uspešnost podjetja ter ali sta dodatno izpostavili potrebe po trajnostnem vodenju in družbenih inovacijah. Sledila so vprašanja o družbenih inovacijah in odnosu podjetja BTC d. d. do le-teh. Pri tem sem raziskoval, ali se podjetje BTC d. d. smatra kot družbeno inovativno podjetje oziroma ali spodbuja družbene inovacije. Zanimalo me je tudi mnenje intervjuvanca o povezavi med trajnostnim vodenjem in družbenimi inovacijami. Tekom intervjuja sem se dotaknil tudi tematike ESG poročanja, ki pridobiva na veljavi ter se navezal tudi na problematiko morebitnega zelenega zavajanja v povezavi s trajnostnim poročanjem. Po končanem intervjuju sem opravil prepis oziroma transkripcijo pogovora, ki je podana v Prilogi 3.

3.2.5 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Za drugo raziskovalno metodo sem uporabil anketni vprašalnik zaprtega tipa, sestavljenega s pomočjo teoretične obravnave konstruktov v prvem delu. Anketni vprašalnik sem izvedel v obliki spletne ankete s pomočjo spletnega portala 1KA. Anketa je bila dostopna ter deljena med zaposlene v podjetju BTC d. d. preko internih organizacijskih kanalov.

Anketni vprašalnik se začne z uvodnim nagovorom, kjer razložim namen ankete, poudarim anonimnost le-te, opredelim okvirni čas reševanja in se vnaprej zahvalim za sodelovanje. Nato sledi zaprto vprašanje o vlogi trajnosti v organizaciji v kateri so zaposleni – tj. podjetje BTC d. d., s katerim želim izvedeti, kolikšen pomen po mnenju zaposlenih se znotraj podjetja pripisuje trajnosti. Temu sledi spisek 14 različnih praks, pri katerih želim, z uporabo Likertove petstopenjske merske lestvice (od vrednosti 1 = sploh ne, do vrednosti 5 = v veliki meri), ugotoviti v kolikšnem obsegu organizacija te prakse izvaja po mnenju zaposlenih. Trditve anketnega vprašalnika so razvidne v tabeli 12.

Tabela 12: Trditve anketnega vprašalnika o izvajanju določenih praks v podjetju BTC d. d.

Št.	Izvajana praksa
1.	Recikliranje
2.	Izboljšanje energetske učinkovitosti
3.	Uporaba zelenih oziroma obnovljivih virov energije
4.	Zmanjšanje porabe papirja
5.	Zmanjšanje emisij toplogrednih plinov
6.	Zmanjšanje porabe vode
7.	Komuniciranje uspešnosti trajnostnega poslovanja
8.	Inoviranje za dobrobit družbe in okolja (družbene inovacije)
9.	Sodelovanje in partnerstva za reševanje trajnostnih izzivov
10.	Vključevanje zaposlenih v trajnostne prakse organizacije
11.	Spodbujanje zaposlenih k prostovoljstvu
12.	Spodbujanje razvoja in izobraževanja zaposlenih
13.	Skrb za zdravje in varnost pri delu zaposlenih
14.	Sponsoriranje športa in kulture

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju je podanih 30 trditvev, prav tako z možnostjo odgovarjanja na podlagi Likertove petstopenjske merske lestvice strinjanja, s katerimi želim ugotoviti ali zaposleni pri svojih nadrejenih zaznavajo prvine trajnostnih vodij. Trditve so bile snovane na podlagi strokovnega dela avtorjev Visserja in Courtica (2011) v katerem sta opredelila veččine, lastnosti in znanja značilna za trajnostne vodje in so predstavljene v tabeli 13.

Tabela 13: Trditve iz anketnega vprašalnika o zaznavanju prvin trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d.

Št.	Prvine trajnostnega vodenja
1.	Vodja v moji organizaciji upošteva in deluje v dobrobiti zaposlenih.
2.	Vodja v moji organizaciji izraža skrbnost do družbe in okolja.
3.	Vodja v moji organizaciji se zaveda medsebojne povezanosti in soodvisnosti celotnega sistema.
4.	Vodja v moji organizaciji je odprt za nova znanja ter je pripravljen podvomiti v lasten prav.
5.	Vodja v moji organizaciji spodbuja in sprejema različna mnenja, prepričanja in poglede, ki se razlikujejo od njegovih.
6.	Vodja v moji organizaciji izkazuje visoko raven čustvene inteligence.
7.	Vodja v moji organizaciji se zaveda lastnega položaja in vpliva, ki ga ima.
8.	Vodja v moji organizaciji izkazuje inspiracijo, ustvarjalnost in optimizem.
9.	Vodja v moji organizaciji je vizionar.
10.	Vodja v moji organizaciji je sposoben oblikovati vizijo ter jo prenesti na zaposlene.
11.	Vodja v moji organizaciji spodbuja k dialogu.
12.	Vodja v moji organizaciji uspešno obvladuje kompleksne situacije.
13.	Vodja v moji organizaciji razmišlja zunaj okvirjev in zna prepoznati možne rešitve oziroma alternative.
14.	Vodja v moji organizaciji spodbuja ustvarjalnost in inovativnost pri zaposlenih.
15.	Vodja v moji organizaciji razmišlja strateško in dolgoročno.
16.	Vodja v moji organizaciji pri poslovanju upošteva tudi prihodnost.
17.	Vodja v moji organizaciji zna presojeti in sprejemati težke odločitve.
18.	Vodja v moji organizaciji zna prevzeti odgovornost v primeru zmote ali napačne odločitve.
19.	Vodja v moji organizaciji ima znanje oziroma je seznanjen o problemih, ki pestijo družbo in okolje.
20.	Vodja v moji organizacije je seznanjen z geopolitičnim dogajanjem.
21.	Vodja v moji organizacije se zaveda pomembnosti in medsebojne povezanosti naravoslovnih, družboslovnih, poslovnih, tehnoloških ter drugih ved.
22.	Vodja v moji organizaciji razume delovanje kompleksnih sistemov (kot so finančni trgi, politični sistemi, tehnološki trendi in razvoj, itd.).
23.	Vodja v moji organizaciji se zna hitro in uspešno odzvati na spremembe.
24.	Vodja v moji organizaciji razume in spodbuja različnost znotraj organizacije.
25.	Vodja v moji organizaciji upošteva geografske, kulturne in politične razlike med posamezniki.
26.	Vodja v moji organizaciji se zaveda vpliva organizacije na družbo, okolje in gospodarstvo.
27.	Vodja v moji organizaciji skrbi za prijetno delovno okolje in spodbuja organizacijsko kulturo.
28.	Vodja v moji organizaciji rad deli znanje na ljudi okoli sebe in spodbuja izobraževanje in razvoj zaposlenih.
29.	Vodja v moji organizaciji gradi pristne in odkrite odnose z zaposlenimi, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju.
30.	Vodja v moji organizaciji je dober motivator.

Prirjeno po Visser & Courtice (2011).

Sledijo tri zaprta, neposredna vprašanja navezujoča se na posamezna konstrukta in njuno medsebojno povezavo. Za lažje razumevanje konstruktov sem pri dveh vprašanjih priložil definiciji, za kateri sem ocenil, da najbolj razumljivo izpostavita posamičen konstrukt.

Pri vprašanju navezujočem se na družbene inovacije podjetja BTC d. d. sem tako priložil definicijo Mulgan, Tucker, Ali in Sanders (2007), ki so družbene inovacije opredelili kot inovativne dejavnosti, naravnane in usmerjene v zadovoljevanje družbenih potreb. Za vprašanje navezujoče se na trajnostno vodenje sem združil definiciji Ferdiga (2007) ter Hargreavesa in Finka (2012), ki velevata, da je trajnostno vodenje z obzirom vpliva organizacije na družbo in okolje ter na prihodnje generacije. Na koncu sledi še sklop vprašanj navezujoč se na demografske podatke – torej spol, starostni razpon, stopnjo izobrazbe ter razpon delovne dobe v podjetju. Anketni vprašalnik je podan v Prilogi 1.

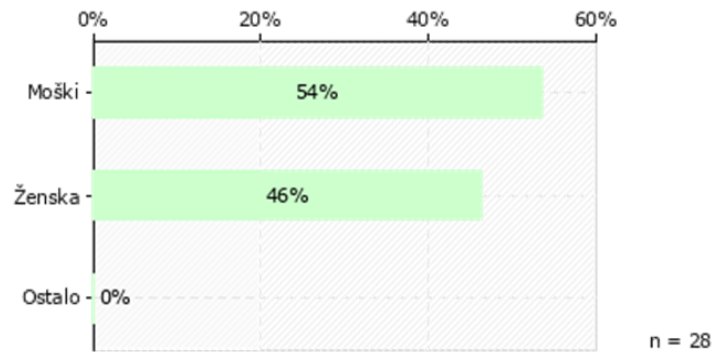
3.3 Analiziranje in interpretacija rezultatov

Poglavje 3.3 je namenjeno analizi in interpretaciji rezultatov, ki sem jih pridobil s pomočjo izvedene spletne ankete med zaposlenimi v podjetju BTC d. d. ter so podprti z vpogledi in ugotovitvami iz poglobljenega intervjuja z izvršnim direktorjem za področje marketinga in trajnostnega razvoja – Miho Mermalom. Poglavje je razdeljeno na štiri podpoglavja. V prvem podpoglavju je predstavljen zajeti vzorec anketiranih. Drugo podpoglavje se nato osredotoča na ugotavljanje prisotnosti konstrukta trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d., tretje podpoglavje pa je namenjeno analizi konstrukta družbenih inovacij. Zadnje, četrto podpoglavje je usmerjeno na preučevanje povezav med trajnostnim vodenjem in družbenimi inovacijami.

3.3.1 Predstavitev vzorca

Anketne vprašalnike sem med zaposlene v podjetju BTC d. d. delil v obliki spletne ankete s pomočjo spletnega portala 1KA. Na anketo je v popolnosti odgovorilo 28 zaposlenih, skupno pa je do nje dostopalo 42 zaposlenih, vendar jih 14 ni nadaljevalo z reševanjem. 15 od 28 anketirancev je bilo predstavnikov moškega spola, kar znaša 54 % vseh anketirancev. Anketiranih žensk je bilo tako 13, kar predstavlja 46 % vzorca. Struktura anketirancev glede na spol je prikazana na sliki 12.

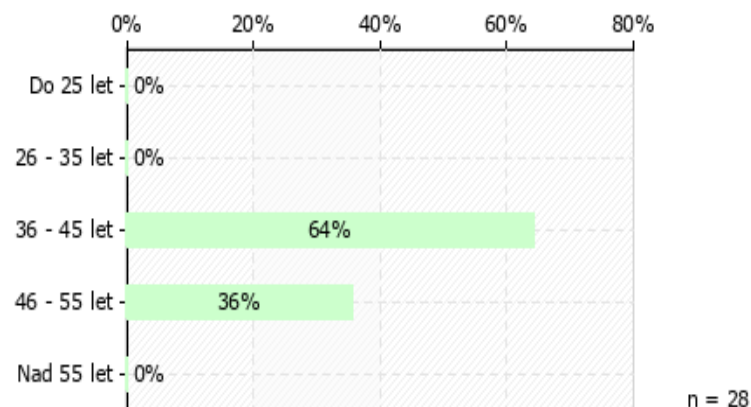
Slika 12: Struktura anketirancev glede na spol v odstotkih



Vir: lastno delo.

Med vsemi anketiranimi zaposlenimi v podjetju, smo prejeli odgovore le od zaposlenih iz dveh starostnih razredov, in sicer 36–45 let ter 46–55 let. To lahko nakazuje na dejstvo, da so starejši zaposleni bolj zavzeti za reševanje anket in morda bolje razumejo pomembnost le-teh. Prav tako lahko to odraža neko stabilnost delovnega okolja v katerem prevladuje nizka stopnja fluktuacije zaposlenih. V starosti razred 36–45 let je tako uvrščenih 18 anketiranih zaposlenih, kar znaša 64 % vseh anketiranih, preostalih 36 % oziroma 10 anketiranih zaposlenih pa je uvrščenih v starostni razred 46–55 let. Struktura anketirancev po starosti je razvidna na sliki 13.

Slika 13: Struktura anketirancev po starosti v odstotkih

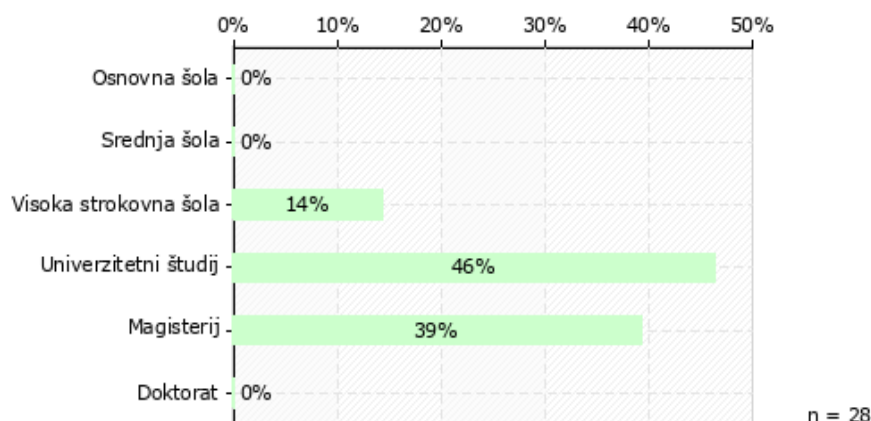


Vir: lastno delo.

Na sliki 14 je prikazana struktura anketirancev glede na stopnji izobrazbe. Vseh 28 anketirancev ima sedmo ali višjo raven izobrazbe po Slovenskem ogrodju kvalifikacij

(SOK). Večinski delež, tj. 46 % oziroma 13 od skupno 28 anketiranih ima dokončan študij univerzitetnega programa. 39 % od vseh anketiran oziroma 11 anketiranih zaposlenih je opravilo študij magistrskega programa. 14 % od vseh anketiranih oziroma 4 anketirani zaposleni pa imajo opravljeno visoko strokovno šolo. Struktura anketiranih glede na doseženo izobrazbo kaže določene standarde pri zaposlovanju kadrov.

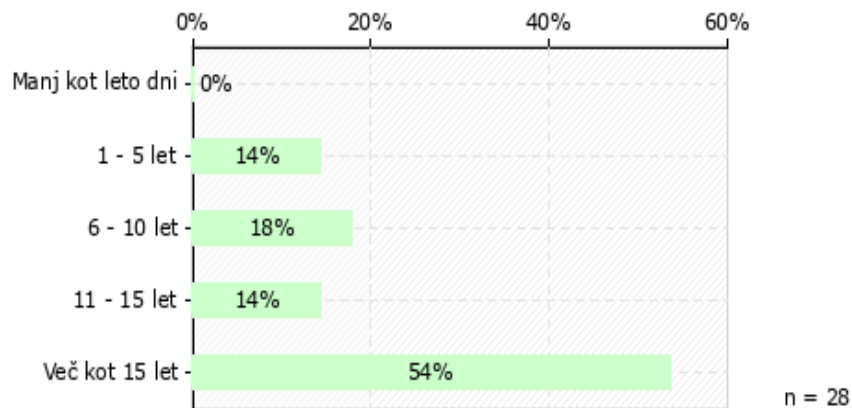
Slika 14: Struktura anketiranih glede na doseženo izobrazbo v odstotkih



Vir: lastno delo.

Med anketiranimi zaposlenimi prevladujejo zaposleni, ki so v podjetju dejavni že več kot 15 let. Od vseh 28 anketiranih zaposlenih je tako teh 54 % oziroma 15. 5 oziroma 18 % od vseh anketiranih zaposlenih svoje delo v podjetju opravlja med 6 in 10 let. 11 do 15 let delovne dobe v podjetju BTC d. d. ima 14 % od vseh anketiranih, kar predstavljajo 4 zaposleni. Prav tako ima 14 % od vseh anketiranih zaposlenih 1 do 5 let delovne dobe v preučevanem podjetju. Nihče izmed anketiranih ni zaposlen v podjetju BTC d. d. manj kot leto dni. Tu se lahko ponovno navežemo na strukturo anketiranih glede na starost, saj lahko sklepamo, da so se anketirani zaposleni kot mladi zaposlili v preučevanem podjetju ter naposled tu gradili kariero oziroma ostali dlje časa. To lahko odraža tudi dobre delovne pogoje znotraj podjetja in kaže na nizko fluktuacijo osebja. Struktura anketiranih glede na delovno dobo v podjetju je prikazana na sliki 15.

Slika 15: Struktura anketiranih glede na delovno dobo v podjetju BTC d. d. v odstotkih



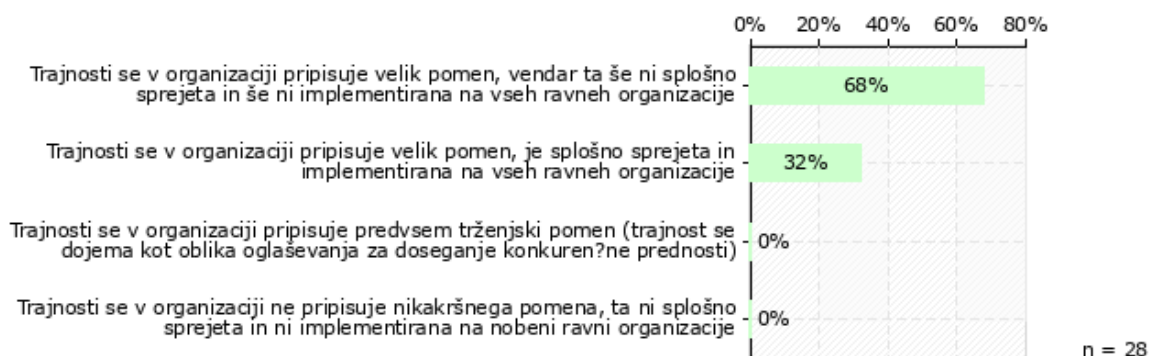
Vir: lastno delo.

3.3.2 Analiza konstrukta trajnostnega vodenja

Po uvodnem nagovoru, se spletna anketa prične z vprašanjem o pomenu in sprejetju oziroma implementacije trajnosti na vseh ravneh poslovanja v podjetju BTC d. d. Od 28 anketiranih jih je 68 % oziroma 19 anketirancev soglašalo s trditvijo, da se trajnosti v organizaciji pripisuje velik pomen, vendar le ta še ni splošno sprejeta in še ni implementirana na vseh ravneh delovanja podjetja, medtem ko 32 % oziroma 9 od vseh anketirancev meni da se trajnosti v organizaciji pripisuje velik pomen, je splošno sprejeta in tudi implementirana na vseh ravneh delovanja podjetja. S trditvama da se trajnosti v podjetju pripisuje predvsem trženjski pomen oziroma da se trajnosti v organizaciji ne pripisuje nikakršnega pomena, se ne strinja nihče od vprašanih zaposlenih.

Iz navedenega ocenjujemo, da ima trajnost v podjetju BTC d. d. velik pomen a obstaja razkorak med strateško usmeritvijo in realizacijo na vseh ravneh poslovanja. Rezultati potrjujejo tudi odgovor izvršnega direktorja za področje marketinga in trajnostnega razvoja v podjetju BTC d. d. – Mihe Mermala, da se bodo večji premiki na tem področju zgodili, predvsem kot posledica evropske regulative in obveznega poročanja iz področja trajnostnega delovanja podjetij. V obliki grafičnega prikaza, so na sliki 16 prikazani odgovori na anketno vprašanje o pomenu in sprejetju trajnosti v podjetju BTC d. d.

Slika 16: Grafični prikaz odgovorov na anketno vprašanje o pomen in sprejetju trajnosti v podjetju BTC d. d.



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju ankete je predstavljen prvi sklop trditvev, katere se nanašajo na trajnostne prakse podjetja BTC d. d. Od vprašanih zaposlenih smo želeli pridobiti oceno v kakšnem obsegu menijo, da podjetje v kateri so zaposleni, torej podjetje BTC d. d. izvaja določene vrste praks, ki odražajo nek poudarek na trajnosti oziroma trajnostno prizadevanje. Anketirance smo prosili, da pri vsaki od trditvev podajo oceno s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, pri kateri pomeni 1 – Sploh ne, 2 – Po navadi ne, 3 – Ne vem, 4 – Po navadi da in 5 – V veliki meri. Povprečne ocene anketirancev na posamezne trditve so razvidne iz grafa na sliki 17.

Trditve v omenjenem sklopu so bile s strani anketirancev v povprečju ocenjene zelo visoko, in sicer s povprečno oceno 4,05. To pomeni, da se v vprašalniku navedenim praksam pripisuje precejšen pomen. Kot je razvidno na sliki 17, je trditve navezujoča se na sponzoriranje športa in kulture, prejela najvišjo povprečno oceno. Ta je znašala 4,9. Oceno 5 je podala velika večina anketiranih, in sicer 86 % oziroma 24 izmed 28 vprašanih, preostali 4 zaposleni pa so podali oceno 4. Visoka stopnja strinjanja s trditvijo tako odraža velikost prizadevanj podjetja BTC d. d. na področju financiranja in razvoja športa in kulture. Zavzetost za podpiranje športa in kulture smo prav tako razbrali tudi iz intervjuja z izvršnim direktorjem za področje marketinga in trajnostnega razvoja. Ta je poudaril, da v obliki različnih sponzorstev podpirajo tako športne kot tudi kulturne prireditve in posameznike iz obeh področij. Na področju športa tako na primer organizirajo vsakoletni Maraton Franja, finančno podpirajo tudi organizacijo tekmovanja v smučarskih skokih na Ljubnem ob Savinji ter žensko kolesarsko ekipo. Med drugim so tudi dolgoletni sponzor košarkarskega kluba Olimpije ter generalni sponzor Gimnastične zveze Slovenije. Na področju kulture med drugim podpirajo vsakoletni projekt Festival Ljubljana kot tudi posamezne glasbenike in umetnike. Visoka povprečna ocena trditve je lahko tudi odraz dobrih strateških odločitev vrhnjega managementa na področju sponzorstev, ki rezultirajo v dobri javni podobi.

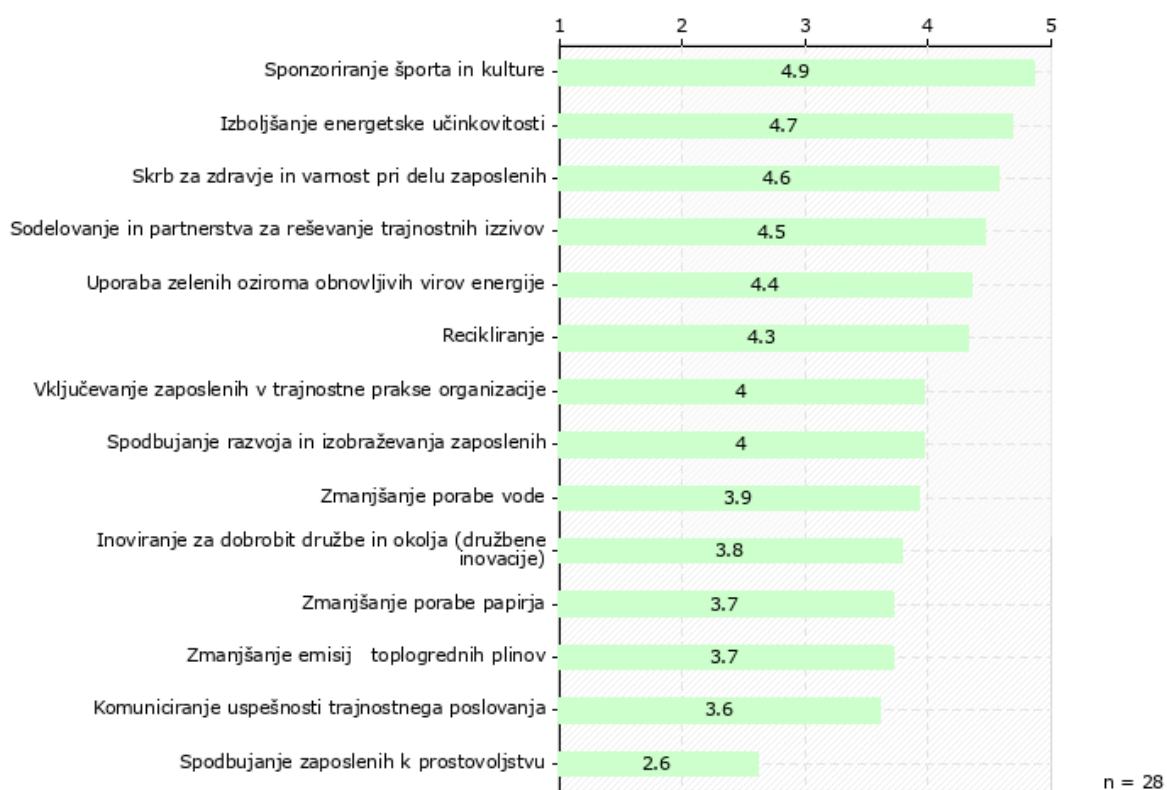
Anketirani zaposleni so trditev, ki se nanaša na prakse podjetja BTC d. d. na področju izboljšanja energetske učinkovitosti ocenili s povprečno oceno 4,7. Glede na aktualnost tematike energetske učinkovitosti, takšna ocena ne preseneča. Namreč, zaradi vojne v Ukrajini in sankcij na ruske energente je energetska učinkovitost pridobila na pomenu. Podjetja so, predvsem zaradi višjih stroškov, (bila) primorana iskati možne alternative na področju energetike. Izvršni direktor za področje marketinga in trajnostnega razvoja Miha Mermal je v intervjuju izpostavil, da se zadnjih 20 let z energetiko – predvsem zaradi nizkih stroškov – verjetno ni nihče pretirano ukvarjal. To je na glavo obrnila vojna v Ukrajini ter sankcije proti Rusiji, ki so cene energentov pahnile v nebo in podjetja prisilile v iskanje cenejših ali trajnostnih virov energije. Intervjuvanec poudarja da se je na nevarnosti potrebno ustrezno odzvati in jih izkoristiti v svoj prid. V BTC d. d. so se za razliko od ostalih z energetske učinkovitostjo spoprijeli že prej, in sicer s pomočjo sončne elektrarne. Takrat je bila na prvem mestu predvsem samooskrba na področju energije. Sončna elektrarna predstavlja uporabo zelenih oziroma obnovljivih virov energije v podjetju BTC d. d. To v anketi potrjujejo tudi anketirani zaposleni, ki trditev povezano z obsegom uporabe zelenih virov energije ocenili s povprečno oceno 4,4.

Podjetje BTC d. d. po mnenju anketirancev po navadi vključuje zaposlene v trajnostne prakse organizacije ter jih spodbuja k osebostnemu iz strokovnemu razvoju. Torej so anketiranci te prakse ocenili s povprečno oceno 4. Trditvi, ki se navezujeta na prakse za zmanjšanje porabe papirja in emisij toplogrednih plinov sta iz strani anketiranih zaposlenih prejeli povprečno oceno 3,7. Čeprav podjetje BTC d. d. v svoji strategiji poudarja skrb za okolje, pa zaposleni tega niso zaznali v tolikšni meri. To je lahko posledica dejstev, da se promet v samem središču podjetja BTC City še vedno povečuje. Ne glede na ukrepe zmanjševanja emisij oziroma ogljičnega odtisa podjetja, povečan promet definitivno lahko vpliva na zaznavo zaposlenih glede izvajanja praks na področju emisij. S povprečno oceno 3,6 so anketiranci ocenili trditev o komuniciranju uspešnosti trajnostnega poslovanja. Kot smo izvedeli iz intervjuja, komuniciranje poteka preko internih kanalov in letnih poročil. Na vsake dve leti izdajo tudi trajnostno poročilo. Komunikacija trajnosti je v večini primerov namenjena predvsem poslovnim partnerjem in deležnikom. Trajnostno poslovanje se v javnosti na veliko ne izpostavlja ter trajnostnega prizadevanja ne izkoriščajo za samopromocijo.

Najmanjši pomen podjetje BTC d. d., po mnenju anketiranih zaposlenih, pripisuje spodbujanju zaposlenih k prostovoljnim dejavnostim. Trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 2,6. Prav nihče izmed 28 anketiranih ni podal najvišje možne ocene, 18 % vseh oziroma 5 zaposlenih je podalo oceno 1 ter ocenili, da podjetje prostovoljstvo sploh ne spodbuja. Enako število anketiranih je spodbujanje prostovoljstva ocenilo z oceno 2.50 % anketiranih oziroma 14 se ne ve opredeliti, medtem ko so 4 oziroma 14 % vseh anketiranih ocenili, da podjetje BTC d. d. po navadi spodbuja zaposlene k prostovoljstvu. Mnenja anketiranih so tudi podkrepjena z odgovorom izvršnega direktorja za področje marketinga in trajnostnega razvoja Mihe Mermala, ki pojasnjuje, da podjetje sicer spodbuja

prostovoljstvo, vendar se trenutno v te akcije vključuje relativno malo ljudi. V prihodnje pričakujejo postopno povečanje proaktivnosti. To je pojasnil s primerom zasajanja dreves, kjer bi zaposleni sami prispevali drevo ali drevesa, ki bi jih potem skupno posadili.

Slika 17: Grafični prikaz odgovorov anketirancev na trditve, ki se nanašajo na trajnostne prakse podjetja BTC d. d.



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju anketnega vprašalnika so se vprašanja navezovala na prvine trajnostnega vodenja. V zvezi s tem me je zanimalo, ali zaposleni v podjetju BTC d. d. pri svoji nadrejeni vodji zaznavajo določene lastnosti, veščine in znanja, ki sta jih Visser in Courtice (2011), na podlagi svojih raziskav, izpostavila kot značilne za trajnostne vodje. V ta namen sem na podlagi tabel 2, 3 in 4, kjer so opisane omenjene lastnosti, veščine in znanja, sestavil 30 trditev, ki so podane v tabeli 9. Na teh 30 trditvah so anketiranci odgovorili tako, da so na podlagi Likertove petstopenjske merske lestvice strinjanja obkrožili stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo od vrednosti 1 = sploh se ne strinjam do vrednosti 5 = popolnoma se strinjam. Odgovori sklopa vprašanj navezujočih se na prvine trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d. so prikazani na sliki 18.

Kot je torej moč razbrati iz slike 18, so prvine trajnostnega vodenja močno zaznane pri nadrejenih vodjih anketiranih zaposlenih. Prav vse, od skupno 30 trditev, so v povprečju

prejele oceno 4 od 5, kar ponazarja visoko raven strinjanja s posameznimi trditvami in posledično zaznavanje določenih lastnosti, veščin in znanj trajnostnega vodenja pri vodjih znotraj podjetja BTC d. d. Največ anketiranih zaposlenih se je strinjalo s trditvijo, da se njihov vodja zna hitro in uspešno odzvati na spremembe. Odzivanje in razumevanje neprestanih sprememb, sploh iz področja trajnosti, je izpostavil tudi izvršni direktor za področje marketinga in trajnostnega razvoja Miha Mermal, kot pomemben element vodenja, katerega opaža tudi pri svojem načinu vodenja. Med vsemi anketiranimi zaposlenimi je 64 % oziroma 18 anketirancev na trditev podalo oceno 5, kar pomeni popolno strinjanje s trditvijo. Preostanek anketirancev, tj. 36 % vseh anketirancev oziroma 10 zaposlenih, je podalo oceno 4, kar izkazuje strinjanje s trditvijo.

Tako torej so se prav vsi anketirani s trditvijo bodisi strinjali bodisi popolnoma strinjali. Povprečno oceno 4,5 so prejele trditve, katere vodjo v podjetju BTC d. d. opredeljujejo kot posameznika, ki se zaveda medsebojne povezanosti in soodvisnosti celotnega sistema, se zaveda svojega vpliva, ki mu ga prinaša položaj, katerega opravlja ter je seznanjen s problemi, ki pestijo okolje in družbo, ob hkratnem zavedanju vpliva podjetja BTC d. d. na okolje, družbo in gospodarstvo. To odraža lastnosti samozavedanja in systemskega razmišljanja vodje, ki je opremljen z znanjem o globalnih problemih in vplivih, ki jih imajo gospodarski subjekti. Anketirani zaposleni se strinjajo tudi, da njihov vodja razmišlja izven okvirjev ter zna prepoznati alternativne rešitve, kar odraža večino inovativnosti. Tudi trditvi o izkazovanju ustvarjalnosti ter o spodbujanju le-te se nanašata na inovativnost. Inovativnost, kot pomemben faktor trajnostnega vodenja, je bila tako iz strani anketiranih zaposlenih v njihovi nadrejeni vodji prepoznana in ocenjena s povprečno oceno 4,4.

Osredotočenost na inoviranje in spodbujanje inovacij v podjetju BTC d. d. je v intervjuju poudaril tudi izvršni direktor za področje marketinga in trajnostnega razvoja Miha Mermal. Dejal je, da je podjetje BTC d. d. že od leta 2013, ko je bila začrtana strategija podjetja za obdobje 2013 do 2020, usmerjeno v odprto in vključujočo družbo, kar pomeni, da so odprti za vse inovativne ideje in projekte ter spodbujajo inovativnost med zaposlenimi. V kontekstu inovativnosti je poudaril tudi dejstvo, da je bilo podjetje BTC d. d. soustanovitelj prvega start-up ekosistema oziroma pospeševalnika v državi. Inovativnost spodbujajo preko internega strateškega projekta oziroma iniciative Ideje in projekti z vizijo, v okviru katere zaposleni sami ali skupaj s poslovnimi partnerji zasnujejo ideje ali projekte ter jih lahko prijavijo. Tako se ne spodbuja zgolj inovativnost, temveč tudi medsektorsko sodelovanje in sodelovanje s poslovnimi partnerji. Podjetje prav tako inovativnost spodbuja s pomočjo finančnih nagrad, ki so namenjene najboljšim idejam in projektom. Celoten znesek le-teh znaša 8000 EUR bruto, katerega si potem člani zmagovalne ekipe razdelijo med seboj. Finančna spodbuda tako še dodatno stimulira proaktivnost zaposlenih za inovacije znotraj podjetja BTC d. d.

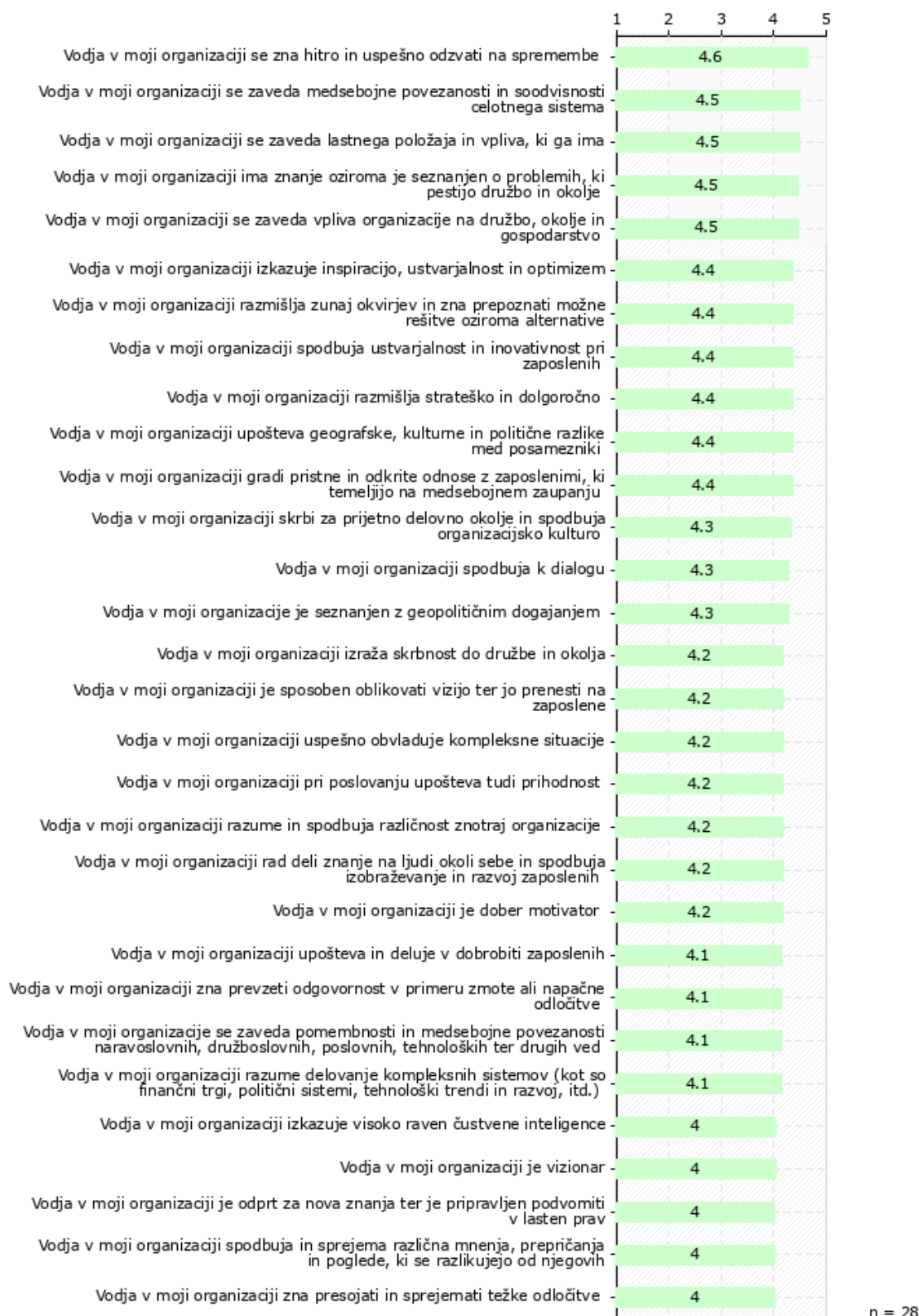
Anketirani zaposleni so s povprečno oceno 4,4 ocenili, da njihov vodja gradi pristne odnose z zaposlenimi, ki temeljijo na zaupanju. Skrb vodje za prijetno delovno okolje in spodbujanje organizacijske kulture so anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,3. Obe

trditvi lahko povežemo z organizacijsko kulturo, katero je izvršni direktor za področje marketinga in trajnostnega razvoja tekom intervjuja izpostavil kot enega izmed pomembnih elementov pri zasledovanju trajnostnih ciljev podjetja BTC d. d. Poudaril je, da mora biti organizacijska kultura odprta za učenje in spremembe. V primeru, da je organizacijska kultura trajnostno naravnana, je trajnostno vodenje veliko lažje, saj zaposleni razumejo in posebljajo trajnostne vrednote ter se ravnavajo v okvirjih le-teh – v in izven podjetja. V kolikor temu ni tako, torej organizacijska kultura ni trajnostna, je delo trajnostnega vodje toliko težje. Miha Mermal zato izpostavlja vzpostavitev trajnostno naravnane organizacijske kulture kot prvi korak k uspešnemu trajnostnem vodenju. S trditvami, navezujočimi se na oblikovanje ter prenašanje vizije in deljenje znanja na ljudi so se anketirani zaposleni prav tako strinjali ter ju ocenili s povprečno oceno 4,2. To pri vodji odraža dobro razvito večino komuniciranja vizije, ki torej zna jasno in prepričljivo prenesti vizijo podjetja na zaposlene ter jih opremiti z znanjem in orodji za uresničevanje le-te.

Trditvi glede razumevanja delovanja kompleksnih sistemov in zavedanja o medsebojni povezanosti različnih ved so anketirani zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,1. To nakazuje, da so vodje v podjetju BTC d. d. opremljene z znanji interdisciplinarne povezanosti in dinamike sprememb. V kontekstu trajnosti je namreč pomembno razumevanje prepletenosti družbene, okoljske kot tudi gospodarske dimenzije ter njihove soodvisnosti ter kako lahko spremembe na določenem področju ene dimenzije vplivajo na ostala področja drugih dveh dimenzij. S povprečno oceno 4 so anketirani zaposleni izrazili strinjanje s trditvami navezujočimi se na raven čustvene inteligence vodje, njegovo odprtost za nova znanja oziroma dvom v lasten prav, presojanje in sprejemanje težkih odločitev ter sprejemanje različnosti. Na podlagi teh ocen je moč trditi, da anketirani zaposleni pri svojem nadrejenem vodji zaznavajo lastnosti vedoželjnosti in empatije, večino presojanja ter znanje o različnosti stališč deležnikov.

V kolikor primerjamo ocene anketiranih zaposlenih glede zaznavanja prvin trajnostnega vodenja pri svojih nadrejenih vodjih z elementi vodenja, katere je kot značilne za svoj način vodenja izpostavil intervjuvanec Miha Mermal, lahko vidimo, da prihaja do določenih podobnosti pri zaznavanju elementov vodenja, ki so značilni za trajnostne vodje. Na podlagi tega, lahko trdimo, da je v podjetju BTC d. d. prisotno trajnostno vodenje.

Slika 18: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev za ugotavljanje prvin trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d.

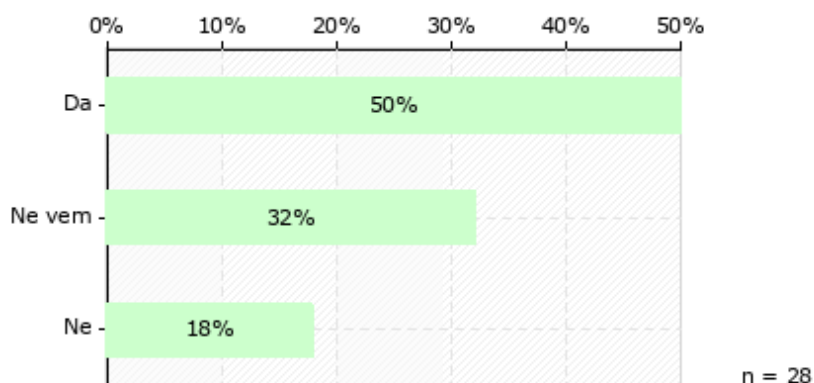


Vir: lastno delo.

3.3.3 Analiza konstrukta družbenih inovacij

Že v prvem sklopu trditev, navezujoče se na trajnostne prakse podjetja BTC d. d., so anketirani zaposleni s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice ocenjevali kolikšen pomen podjetje pripisuje inoviranju za dobrobit družbe in okolja oziroma družbenim inovacijam. Povprečna ocena je na podlagi odgovorov 28 anketiranih zaposlenih znašala 3,8, kar odraža dojemanje podjetja BTC d. d. kot družbeno inovativno podjetje po mnenju anketirancev. Dvema sklopoma trditev sledi neposredno vprašanje zaprtega tipa, navezujoče se na konstrukt družbenih inovacij. Za lažje razumevanje konstrukta sem pri vprašanju priložil definicijo Mulgan, Tucker, Ali in Sanders (2007), ki so družbene inovacije opredelili kot inovativne dejavnosti, naravnane in usmerjene v zadovoljevanje družbenih potreb. Na vprašanje ali organizacija v kateri so anketirani zaposleni izvaja aktivnosti na področju družbenih inovacij jih je od 28 anketiranih polovica, torej 14 anketiranih, odgovorilo pritrdilno, 32 % oziroma 9 anketiranih odgovorilo da tega ne ve, medtem ko je 18 % oziroma 5 od vseh anketiranih menilo, da podjetje ne izvaja aktivnosti na področju družbenih inovacij. Grafični prikaz odgovorov na slednje anketno vprašanje je razviden na sliki 19. Izvršni direktor za področje marketing in trajnostnega razvoja Miha Mermal nam je pojasnil, da je podjetje BTC d. d. usmerjeno v odprto in vključujočo družbo, kar pomeni, da je odprto za vse inovativne ideje in projekte ter spodbuja inovativnost. Kot rečeno so kot prvi v Sloveniji finančno podprli in soustanovili prvotni start-up ekosistem oziroma pospeševalnik. S tem so vzpostavili okvir za razvoj start-up ekosistema v Sloveniji. V podjetju imajo tudi različne spodbude in pravilnik o nagrajevanju zaposlenih za njihove inovativne ideje. Istočasno ugotavlja, da je proaktivnost zaposlenih na tem področju za zdaj še prenizka, a verjame, da se bodo v prihodnje zaposleni angažirali v večjem številu.

Slika 19: Grafični prikaz odgovorov na anketno vprašanje o izvajanju aktivnosti na področju družbenih inovacij



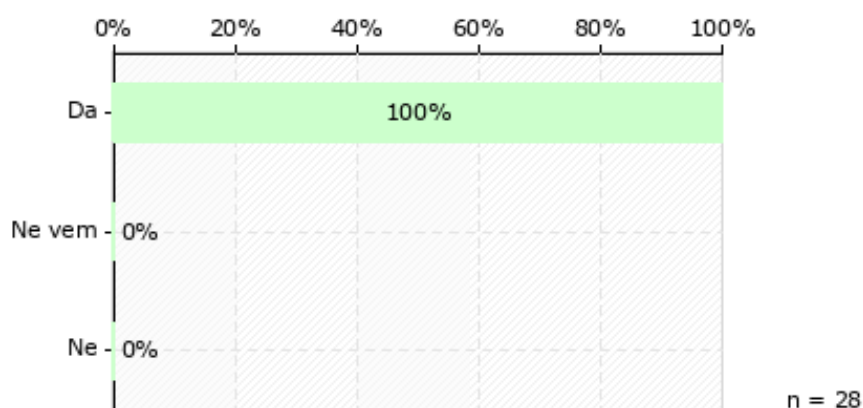
Vir: lastno delo.

3.3.4 Povezava konstruktov trajnostnega vodenja in družbenih inovacij

Vprašanju zaprtega tipa o družbenih inovacijah prav tako sledi vprašanje zaprtega tipa o prepoznavanju trajnostnega vodje na podlagi predhodno podane definicije, ustvarjene z združitvijo definicije Ferdiga (2007) ter Hargreavesa in Finka (2012), kateri trajnostno vodenje opredeljujejo kot vodenje z obzirom vpliva organizacije na družbo in okolje ter na prihodnje generacije.

Prav vsi anketirani zaposleni so, na osnovi podane definicije trajnostnega vodje, prepoznali svojega vodjo kot trajnostnega vodjo, kar je moč razbrati tudi iz grafa na sliki 20. Rezultat lahko pripišemo dobri interni komunikaciji trajnosti ter dejstvu, da je trajnost že več kot 20 let vpeta v poslovanje podjetja BTC d. d. ter, kot smo izvedeli tekom intervjuja, ima podjetje že v svoji strategiji opredeljeno trajnostno vodenje s katerim so seznanjeni vsi zaposleni.

Slika 20: Grafični prikaz odgovorov na anketno vprašanje o prepoznavanju trajnostnega vodje

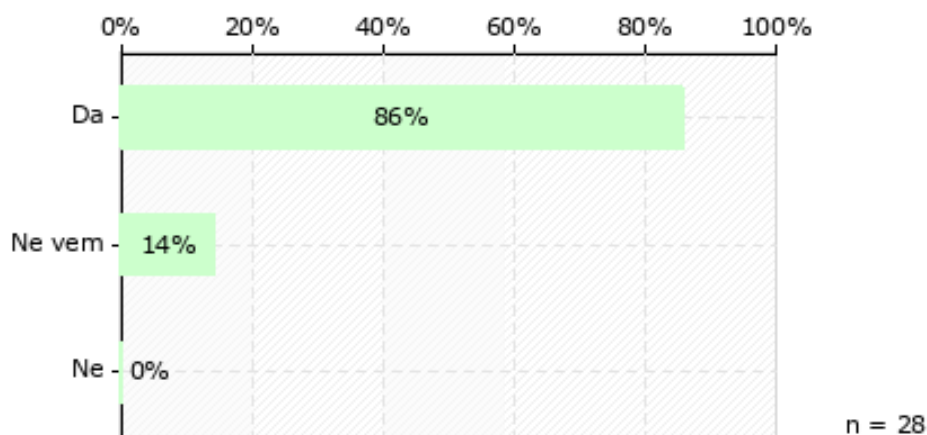


Vir: lastno delo.

Zadnje anketno vprašanje se nanaša na povezavo trajnostnega vodenja in družbenih inovacij. Na vprašanje ali trajnostni način vodenja lahko pripomore k družbenemu inoviranju podjetja je od 28 anketiranih 86 % oziroma 24 anketiranih odgovorilo z da, 14 % oziroma 4 anketirani so odgovorili, s podanim odgovorom ne vem, nihče izmed anketiranih zaposlenih pa ni podal negativni odgovor. Grafični prikaz odgovorov na vprašanje o pomembnosti trajnostnega vodenja za družbeno inoviranje podjetja BTC d. d. je razviden na sliki 21. Na podlagi tega menimo, da se večina vprašanih strinja, da takšen način vodenja, torej trajnostno vodenje pripomore k družbenemu inoviranju podjetja BTC d. d. Izvršni direktor za področje marketing in trajnostnega razvoja Miha Mermal v intervjuju pojasnjuje, da je podjetje BTC d. d. zelo naklonjeno družbenim inovacijam in jih zelo podpira, bolj kot bodo odprti, razumevajoči za nove ideje, več bo tudi družbenih

inovacij. Dodaja, da je v družbi prisotnih veliko različni iniciativ, ki jih z veseljem podprejo bodisi finančno bodisi z mentoriranjem ali kako drugače, ter tako pomagajo realizirati določene družbene inovacije in soustvarjati bolj trajnostno družbo. Na vprašanje ali meni, da trajnostno vodenje vpliva na družbene inovacije podjetja BTC d. d. je odgovoril pritrdilno. Izpostavil je, da ni toliko pomembno za kakšen način vodenje gre, potrebno je predvsem da se vodi s svojim zgledom. V kolikor ta zgled vključuje trajnostne vrednote, ga lahko opredelimo kot trajnostno vodenje. Meni, da ljudje te vrednote hitro razumejo, težje pa jih je dejansko živeti. Vse spremembe, inovacije ter spreminjanje vrednot in navad zahtevajo določen čas za implementacijo. Trajnost, trajnostne spremembe in razvoj se tako po mnenju Mihe Mermala ne zgodijo čez noč. Izpostavlja vztrajnost in dobro vero v skupen cilj za doseg rezultata na trajnostnem področju.

Slika 21: Grafični prikaz odgovorov na vprašanje o pomembnosti trajnostnega vodenja za družbeno inoviranje podjetja BTC d. d.



Vir: lastno delo.

3.4 Zaključne ugotovitve

V tem poglavju se bom posvetil analizi in odgovoru na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja. Na podlagi teoretičnega znanja pridobljenega iz tujih in domačih znanstvenih virov ter na podlagi pridobljenih kvantitativnih in kvalitativnih rezultatov multimetodološke raziskave so v nadaljevanju podani odgovori na postavljena raziskovalna vprašanja in konstruktivna opredelitev do temeljne teze magistrskega dela. V nadaljevanju so predstavljene zaključne ugotovitve multimetodološke raziskave in podana priporočila vodstvu podjetja BTC d. d. za nadaljnje učinkovito trajnostno vodenje ter družbene inovacije podjetja BTC d. d.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je pri vodenju podjetja BTC d. d. prisoten koncept trajnostnega vodenja?

Na podlagi izvedenega poglobljenega intervjuja z izvršnim direktorjem za področje marketinga in trajnostnega razvoja Miho Mermalom, izvedene ankete med zaposlenimi v podjetju BTC d. d. in na podlagi lastnih opažanj s proučitvijo strokovne literature lahko potrdim, da je pri vodenju podjetja BTC d. d. močno prisoten koncept trajnostnega vodenja, ki pa še ni v celoti implementiran na vseh ravneh poslovanja podjetja. Iz ankete izhaja dejstvo, da so vsi anketirani zaposleni svojega nadrejenega vodjo na podlagi podane definicije ocenili kot trajnostnega vodjo. Prav tako so se s trditvami, ki prepoznajo prvine trajnostnega vodenja, anketiranci večinski meri strinjali oziroma jih prepoznali pri svojih nadrejenih vodjih.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali v podjetju BTC d. d. menijo, da se je trajnostno vodenje mogoče naučiti?

Na podlagi izvedenega intervjuja je možno potrditi in izpeljati zaključek na zastavljeno raziskovalno vprašanje. V podjetju BTC d. d. prevladuje mnenje, da se je mogoče vsega priučiti, ne glede na področje in predhodno znanje določene tematike. Torej v podjetju verjamejo, da se je moč naučiti tudi trajnostnega vodenja. Zavedajo se, da trajnostno vodenje zahteva določeno posebno znanje, spretnosti in pristope, ki jih je mogoče pridobiti z različnimi izobraževanji, usposabljanji in praktičnimi izkušnjami. V podjetju BTC d. d. spodbujajo nenehno učenje in razvoj zaposlenih tudi na področju trajnostnega razvoja, saj so prepričani, da je trajnostno vodenje ključno za dolgoročni uspeh in odgovorno poslovanje.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali se v podjetju BTC d. d. smatrajo za družbene inovatorje?

Na podlagi naše raziskave lahko potrdimo, da se v podjetju BTC d. d. smatrajo za družbene inovatorje. To se kaže preko celotnega poslovanja, saj podjetje BTC d. d. že od leta 2013 uresničuje zastavljeno usmeritev v odprto in vključujočo družbo, kar pomeni, da so odprti za različne inovativne ideje in projekte. Podjetje BTC d. d. se zaveda svojega vpliva na okolje in družbo ter s svojimi dejanji zavzemajo za dobrobit lokalne in širše skupnosti. Prizadevajo si za skupno sokreiranje okolja v katerem delujejo v sodelovanju z lokalnimi skupnostmi in zgled delijo na druge. Tudi rezultati ankete potrjujejo zaznavo podjetja BTC d. d. kot družbeno inovativnega podjetja.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali trajnostno vodenje vpliva na družbene inovacije podjetja BTC d. d.?

Iz opravljenega intervjuja in ankete je mogoče ugotoviti pozitivno povezavo med trajnostnim vodenjem in družbenimi inovacijami podjetja BTC d. d. Kot pojasnjuje izvršni direktor za področje marketinga in trajnostnega razvoja Miha Mermal je BTC d. d. podjetje, ki je odprto za vse in predstavlja vključujoče podjetje. Smiselno vključujejo

družbene inovacije v načrtovanje aktivnosti in strategij. Bolj kot je podjetje odprto za trajnostni razvoj, trajnostno vodenje in trajnostne projekte, bolj bomo kot skupnost dovzetni za družbene inovacije. V podjetju menijo, da bolj kot je vodstvo nagnjeno k trajnostnem načinu vodenja, bolj si prizadevajo tudi po družbenemu inoviranju.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali sta pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna še dodatno izpostavili potrebo po trajnostnem vodenju in družbenih inovacijah v podjetju BTC d. d.?

Na podlagi opravljenega intervjuja smo ugotovili, da sta tako pandemija COVID-19 kot tudi rusko-ukrajinska vojna vplivali na preučevana konstrukta trajnostnega vodenja in družbenih inovacij. V podjetju BTC d. d. so mnenja, da sta globalni krizi še dodatno izpostavili pomembnost trajnostnega vodenja in družbenega inoviranja, ki pa je že pred tem bila v podjetju BTC d. d. na zelo visoki ravni. Izvršni direktor za področje marketinga in trajnostnega razvoja Miha Mermal je tekom intervjuja izpostavil, da je mogoče v vsaki negativni situaciji moč prepoznati določene priložnosti. Izpostavil je energetska krizo kot velik pospešek trajnosti, na katero pa so bili v podjetju že predhodno dobro pripravljeni. V času pandemije COVID-19, so bili primorani določene trajnostne prakse zapostaviti, vendar so hitro vrnil v ustaljene tirnice.

Na podlagi preučene znanstvene literature, pridobljenih primarnih podatkov in opravljene analize lahko torej z gotovostjo potrdimo temeljno tezo magistrskega dela, in sicer, da je trajnostno vodenje pozitivno in neposredno povezano z razvojem družbenih inovacij na primeru podjetja BTC d. d.

3.5 Omejitve dela

Omejitve pri moji raziskavi so bile lahko predvsem metodološke, zaradi morebitne subjektivnosti udeležencev pri odgovorih na intervjujska oziroma anketna vprašanja. Omejitve raziskave lahko predstavlja tudi majhen vzorec anketiranih, ki smo ga uporabili za pridobivanje podatkov.

Omejitve predstavljata tudi dejstvo, da za oba preučevana konstrukta, še ne obstaja enotna definicija. To lahko povzroča različne interpretacije oziroma razumevanje obravnavanih tematik.

3.6 Priporočila za izbrano podjetje

Za nadaljno uspešno delo na področju trajnosti bi vodstvu podjetja BTC d. d. predlagal večjo angažiranost pri uresničevanju zastavljenih ciljev iz strategije. Zmanjšati je potrebno razkorak med opredeljenimi cilji v strategiji in dejansko izvedenimi aktivnostmi. To bi dosegli z večjo angažiranostjo zaposlenih oziroma z večjim spodbujanjem angažiranosti zaposlenih s strani vodstva. Podjetju bi predlagal jasno in nedvoumno opredelitev

konstruktov trajnostnega vodenja in družbenih inovacij oziroma vseh navezujočih se trajnostnih pojmov. S tem bo mogoče doseči neko splošno in transparentno zaznavo, saj je le z razumevanjem trajnostne problematike in navezujočih se pojmov mogoče narediti konkretne spremembe. Izpostavil bi tudi problematiko merjenja učinkov, zakar bi priporočal vzpostavitev enotne metodologije za merjenje ekonomskih, družbenih in okoljskih učinkov. Le tako bi lahko realno in transparentno ocenili vpliv podjetja oziroma njegov doprinos družbi in okolju zaradi izvajanja trajnostnega poslovanja. V pripravi je evropska direktiva CSRD, po kateri bo od leta 2024 obvezno poročati o trajnostnem poslovanju podjetja, zato priporočam čim hitrejšo seznanitev z direktivo in usposobitev ustreznih kadrov za delo na tem področju. Vseeno se mora podjetje zavedati dejstva, da kljub vsem prizadevanjem za trajnostno uspešnost ne bo vidnih drastičnih učinkov oziroma premikov vse dokler ne spremenim celotne miselnosti družbe, da se prelevi iz potrošniške v trajnostno družbo.

SKLEP

Človeštvo se je znašlo na točki nujnega ukrepanja in spopadanja z okoljskimi in družbenimi izzivi. Naša prihodnost bo odvisna od dejanj, ki jih bomo opravili danes. V času negotovosti in napetega političnega in gospodarskega ozračja, je potrebno nemudoma sprejeti težke in drzne odločitve, zakar potrebujemo usposobljene in z znanjem prežete vodje, ki bodo s sodelovanjem, povezovanjem in inovativnostjo kreirali odprto družbo, ki se zaveda svoje odgovornosti do okolja in soljudi. Tako prihaja vedno bolj do izraza, da sta koncepta trajnostnega vodenja in družbenih inovacij medsebojno prepletata in se dopolnjujeta na različnih ravneh. Trajnostno vodenje nam na eni strani omogoča razumeti pomen varovanja okolja, zagotavljanja družbene pravičnosti ob hkratni ekonomski stabilnosti. Na drugi strani družbene inovacije gradijo skupek novih idej in praks, ki izvirajo iz potreb skupnosti in posameznikov ter se osredotočajo na dobrobit le-teh.

Osnovni cilj magistrskega dela, ki je tudi dosežen, je bil s pomočjo teoretičnih izhodišč iz tuje in domače strokovne literature preučiti povezavo med trajnostnim vodenjem in družbenimi inovacijami na primeru izbranega primera podjetja BTC d. d. Prav tako sem dosegel tudi vse zastavljene pomožne cilje magistrskega dela.

V prvem poglavju sem povzel relevantna dela tujih in domačih strokovnjakov iz področja proučevanega konstrukta trajnostnega vodenja. Poglavje sem začel z definiranjem trajnostnega razvoja in nadaljeval s predstavitvijo ciljev trajnostnega razvoja, ki so bili sprejeti s strani Združenih narodov in objavljeni v Agendi 2030. S pomočjo zanesljivih virov se pojasnil kako na omenjene cilje trajnostnega razvoja vplivata aktualni globalni krizi – pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna. V nadaljevanju sem opisal dimenzije trajnostnega razvoja in izpostavil njihovo medsebojno povezanost ter prepletenost. Sledi del poglavja, kjer sem podrobneje opisal trajnostno vodenje. Preko opredelitve vodenja na splošno, sem se navezal in ter definiral temeljne elemente

trajnostnega vodenja. S pomočjo tabelarnega prikaza sem izpostavil določene lastnosti, znanja in veščine katere zaznamujejo trajnostne vodje. V zaključku poglavja sem koncept trajnostnega vodenja opisal v odnosu z organizacijo ter predstavil pomen trajnostno naravnane kulture in problematiko zelenega zavajanja.

Drugo poglavje je bilo namenjeno predstavitvi družbenih inovacij. Poglavje sem otvoril z opredelitvijo inovacij na splošno, kateri sledi opredelitev družbenih inovacij ter povezava le-teh z trajnostnim razvojem. Na podlagi raziskane strokovne literature tekom poglavja sem razumevanje družbenih inovacij proučil tudi v povezavi z aktualnimi globalnimi krizami, kot sta pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna. V zaključku poglavja sem združil oba preučevana konstrukta v podpoglavju družbene inovacije in trajnostno vodenje, kjer sem na podlagi dostopne strokovne literature povzel že opravljene nekatere raziskave ter na podlagi le-teh preučil povezavo med konstruktoma ter s tem naredil uvod v empirični del.

V tretjem poglavju sam predstavil multimetodološko raziskavo na primeru izbranega podjetja BTC d. d., ki v celoti bazira na pridobivanju primarnih podatkov ter analizi le-teh. V uvodu tretjega poglavja sem opisal podjetje, v katerem sem pridobival primarne podatke, nato pa poglavje nadaljeval s predstavitvijo zasnove raziskovanja in metodologije. V tem poglavju sem opravil analizo in interpretacijo rezultatov, pridobljenih s pomočjo izvedbe poglobljenega intervjuja z izvršnim direktorjem za področje marketinga in trajnostnega razvoja v podjetju BTC d. d. in ankete zaposlenih. Prav tako sem predstavil odgovore na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja ter uspešno potrdil temeljno tezo magistrskega dela, in sicer, da je trajnostno vodenje pozitivno in neposredno povezano z razvojem družbenih inovacij na primeru podjetja BTC d. d. V zaključku tretjega poglavja sem tudi opozoril na omejitve raziskovalnega dela ter na podlagi rezultatov podal določena smiselna priporočila za podjetje za nadaljnje delo na področjih preučevanih konstruktov.

Namen magistrskega dela je bil tako v celoti dosežen, saj sem pridobil izčrpno teoretično ter praktično znanje o trajnostnem vodenju in družbenih inovacijah ter njuni medsebojni povezanosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJPES. (brez datuma). *BTC d. d.* Pridobljeno 15. aprila 2023 iz https://www.ajpes.si/podjetje/BTC_d.d.?enota=124241&EnotaStatus=1
2. Agyemang, C., Richters, A., Jolani, S., Hendriks, S., Zalpuri, S., Yu, E., Pijls, B., Prins, M., Stronks, K. & Zeegers, M. P. (2021). Ethnic minority status as social determinant for COVID-19 infection, hospitalisation, severity, ICU admission and deaths in the early phase of the pandemic: a meta-analysis. *BMJ Global Health*, 6(11), 1–14.
3. Al-Zawahreh, A., Khasawneh, S. & Al-Jaradat, M. (2019). Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership. *Tertiary Education and Management*, 25(1), 53–63.
4. Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L. & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308–322.
5. Ardill, N. & Lemes de Oliveira, F. (2018). Social innovation in urban spaces. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 10(3), 207–221.
6. Armani, A. B., Petrini, M. & Santos, A. C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 820–835.
7. Atwoli, L., Baqui, A. H., Benfield, T., Bosurgi, R., Godlee, F., Hancocks, S., Horton, R., Laybourn-Langton, L., Monteiro, C. A., Norman, I., Patrick, K., Praities, N., Olde Rikkert, M. G. M., Rubin, E. J., Sahni, P., Smith, R., Talley, N., Turale, S. & Vázquez, D. (2021). Call for emergency action to limit global temperature increases, restore biodiversity, and protect health: Wealthy nations must do much more, much faster. *Nutrition Reviews*, 79(11), 1183–1185.
8. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011a). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy & Leadership*, 39(6), 11–18.
9. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.
10. Bao, R. & Zhang, A. (2020). Does lockdown reduce air pollution? Evidence from 44 cities in northern China. *Science of the Total Environment*, 731, 1–12.
11. Benaim, A., Collins, A. & Raftis, L. (2008). *Social dimension of sustainable development: guidance and application*. Pridobljeno 31. marca 2023 iz <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A830737&dsid=-1874>
12. Bendau, A., Kunas, S. L., Wyka, S., Petzold, M. B., Plag, J., Asselmann, E. & Ströhle, A. (2021). Longitudinal changes of anxiety and depressive symptoms during the COVID-19 pandemic in Germany: the role of pre-existing anxiety, depressive, and other mental disorders. *Journal of Anxiety Disorders*, 79, 102377.

13. Bendell, J., Sutherland, N. & Little, R. (2017). Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 418–444.
14. Benjamin, E. (2021). Trump, the coronavirus pandemic, Asian American xenophobia, and humanistic psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, 61(2), 244–259.
15. Berman, J. D. & Ebisu, K. (2020). Changes in US air pollution during the COVID-19 pandemic. *Science of the total environment*, 739, 1–4.
16. Berner, R., Cecchetti, S. & Schoenholtz, K. (2022). Russian sanctions: Some questions and answers. *VoxEU.org*, 21, 1–14.
17. Bizi. (brez datuma). *BTC d. d.* Pridobljeno 12. marca 2023 iz <https://www.bizi.si/BTC-d-d/>
18. Bolsen, T. & Palm, R. (2022). Politicization and COVID-19 vaccine resistance in the US. *Progress in Molecular Biology and Translational Science*, 188(1), 81–100.
19. Borchardt, S., Buscaglia, D., Barbero Vignola, G., Maroni, M. & Marelli, L. (2020). *A sustainable recovery for the EU. Report EUR, 30452*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
20. Borrell, J. (2022, 16. maj). *Russia's invasion of Ukraine puts the global economy at risk*. Pridobljeno 14. decembra 2022 iz https://www.eeas.europa.eu/eeas/russia%E2%80%99s-invasion-ukraine-puts-global-economy-risk_en
21. Bruno, M. & Lagasio, V. (2021). An overview of the European policies on ESG in the banking sector. *Sustainability*, 13(22), 12641.
22. BTC d. d. (2006). *Mesto odlik in vedrine: Portret družbe BTC d. d.* Pridobljeno 15. aprila 2023 iz <https://www.btc.si/wp-content/uploads/2017/04/tm331.pdf>
23. BTC d. d. (2018). *Trajnostno poročilo 2018*. Pridobljeno 15. aprila 2023 iz <https://www.btc.si/wp-content/uploads/2019/10/Porocilo-2018-A4-SLO-spletna-verzija.pdf>
24. BTC d. d. (brez datuma a). *O družbi*. Pridobljeno 2. marca 2023 iz <https://www.btc.si/o-druzbi/>
25. BTC d. d. (brez datuma b). *Trajnostni razvoj*. Pridobljeno 2. marca 2023 iz <https://www.btc.si/trajnostni-razvoj/>
26. Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014–1036.
27. Burns, H., Diamond-Vaught, H. & Bauman, C. (2015). Leadership for sustainability: Theoretical foundations and pedagogical practices that foster change. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 88–100.
28. Camacho, L. (2015). Sustainable development goals: kinds, connections and expectations. *Journal of Global Ethics*, 11(1), 18–23.

29. Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
30. Casserley, T. & Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, 42(6), 287–295.
31. Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. & Norman, W. (2012). *Defining social innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE)*. Brussels: European Commission.
32. Cerin, P. (2006). Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A discussion on the Coase theorem and the Porter and van der Linde hypothesis. *Ecological Economics*, 56(2), 209–225.
33. Chakraborty, I. & Maity, P. (2020). COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment and prevention. *Science of the Total Environment*, 728, 1–7.
34. Consolandi, C., Phadke, H., Hawley, J. & Eccles, R. G. (2020). Material ESG outcomes and SDG externalities: Evaluating the health care sector's contribution to the SDGs. *Organization & Environment*, 33(4), 511–533.
35. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
36. Delmas, M. A. & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
37. Dernbach, J. C. (2003). Achieving sustainable development: The centrality and multiple facets of integrated decisionmaking. *Global Legal Studies*, 10(1), 247–284.
38. Dezem, V. (2022, 21. oktober). *Germany bolsters coal-fired power to meet winter power demand*. Pridobljeno 20. decembra 2022 iz <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-21/germany-bolsters-coal-fired-power-to-meet-winter-power-demand?leadSource=uverify%20wall>
39. Diaz-Sarachaga, J. M., Jato-Espino, D., & Castro-Fresno, D. (2018). Is the Sustainable Development Goals (SDG) index an adequate framework to measure the progress of the 2030 Agenda? *Sustainable Development*, 26(6), 663–671.
40. Diesendorf, M. (2000). Sustainability and sustainable development. V D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths in P. Sutton (ur.), *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century* (str. 19–37). Sydney: Allen & Unwin.
41. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
42. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije: učbenik*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Drexhage, J. & Murphy, D. (2010). *Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012*. New York: United Nations Headquarters.

44. Druedahl, L. C., Minssen, T. & Price, W. N. (2021). Collaboration in times of crisis: a study on COVID-19 vaccine R&D partnerships. *Vaccine*, 39(42), 6291–6295.
45. Edler, J. & Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: what, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 2–23.
46. Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65–79.
47. EFRAG. (2022). *Draft European sustainability reporting standards for climate change (ESRS E1)*. Pridobljeno 10. marca 2023 iz <https://efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2F08%2520Draft%2520ESRS%2520E1%2520Climate%2520Change%2520November%25202022.pdf>
48. Ekvilib Inštitut. (brez datuma). *Sustainable development = Trajnostni razvoj*. Pridobljeno 5. decembra 2022 iz <http://www.ekvilib.org/sl/druzbeno-odgovornost-podjetij/trajnostni-razvoj-in-druzbeno-odgovornost-podjetij/>
49. Elkington, J. & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42–43.
50. European Commission. (2011). *Corporate social responsibility: a new definition, a new agenda for action*. Brussels: MEMO/11/730.
51. European Commission. (2022a). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 Amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as Regards Corporate Sustainability Reporting (Text with EEA Relevance). Brussels: European Council.
52. European Commission. (2022b, 3. junij). *Russia's war on Ukraine: EU adopts sixth package of sanctions against Russia*. Brussels, 3 June 2022. Pridobljeno 20. decembra 2022 iz https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_2802
53. European Council. (2014). *EU directive 2014/95/EU of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups*. Brussels: European Council.
54. Evers, B. A. (2018). *Why adopt the sustainable development goals. The case of multinationals in the Colombian coffee and extractive sector* (master thesis). Rotterdam: University of Rotterdam.
55. Faux, J. (2005). Theoretical and practical contexts of triple bottom line performance and reporting: Implications for the tourism sector. *Tourism Review International*, 9(1), 95–105.
56. Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
57. Fink Babič, S. (2006). Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju. *Organizacija*, 39(5), 314–320.
58. Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO. (2022). *The importance of Ukraine and the Russian Federation for global agricultural markets and the risks associated with the current conflict*. Pridobljeno 14. decembra 2022 iz <https://www.fao.org/3/cb9236en/cb9236en.pdf>

59. Forum for the Future. (2020). *From system shock to system change—time to transform. The future of sustainability*. London: Forum for the Future.
60. Fukuda-Parr, S. (2016). From the millennium development goals to the sustainable development goals: shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development. *Gender & Development*, 24(1), 43–52.
61. Galego, D., Moulaert, F., Brans, M. & Santinha, G. (2022). Social innovation & governance: a scoping review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(2), 265–290.
62. Glinsner, B. (2022). *Social innovation in times of war*. Pridobljeno 2. maja 2023 iz <https://www.sozialmarie.org/assets/media/sozialmarie-boschure-2022-digital-updated.pdf>
63. Golob, U., Turkel, S., Kronegger, L. & Uzunoglu, E. (2018). Uncovering CSR meaning networks: A cross-national comparison of Turkey and Slovenia. *Public Relations Review*, 44(4), 433–443.
64. Gossling-Goidsmiths, J. (2018). *Sustainable development goals and uncertainty visualization* (master thesis). Enschede: University of Twente.
65. Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47–62.
66. Grošelj, M., Penger, S. & Černe, M. (2016). Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev: moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja. *Economic and Business Review*, 18(4), 3.
67. Hák, T., Janoušková, S. & Moldan, B. (2016). Sustainable development goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, 565–573.
68. Hargreaves, A. & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
69. Haroon, A., Sami, A., Rehman, S., Fahad, H. & Irfan, A. (2019). Sustainable Leadership Enhance Innovation: A systematic Review of Past Decade. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 2(4), 1–5.
70. Henderson, D. (2001). *Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility*. London: Institute of Economic Affairs.
71. Herzog, P. (2011). *Open and closed innovation: Different cultures for different strategies* (2. izd.). Heidelberg: Gabler Verlag.
72. International Organization for Standardization – ISO. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. Geneva: International Organization for Standardization.
73. Iqbal, Q. & Ahmad, N. H. (2021). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development*, 29(1), 108–119.
74. Iqbal, Q. & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1–20.

75. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Li, Z. & Li, Y. (2022). To walk in beauty: Sustainable leadership, frugal innovation and environmental performance. *Managerial and Decision Economics*, 43(3), 738–750.
76. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A. & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
77. Irurita, M. I. (2019). *The emergence of social innovation within the social economy: the case of social enterprises in England* (doctoral dissertation). London: Middlesex University.
78. Janicka, M. & Sajnóg, A. (2022). The ESG reporting of EU public companies. Does the company's capitalisation matter? *Sustainability*, 14(7), 4279.
79. Joel, C. & Nel-Sanders, D. (2021). The relationship between sustainable development, social justice and social innovation. *Administratio Publica*, 29(1), 66–82.
80. Kenton, W. (2023, 30. april). *Triple bottom line*. Pridobljeno 5. maja 2023 iz <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>
81. Kogabayev, T. & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59–72.
82. Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34.
83. Kuzemko, C., Blondeel, M., Dupont, C. & Brisbois, M. C. (2022). Russia's war on Ukraine, European energy policy responses & implications for sustainable transformations. *Energy Research & Social Science*, 93, 102842.
84. Kwiotkowska, A., Wolniak, R., Gajdzik, B. & Gębczyńska, M. (2022). Configurational paths of leadership competency shortages and 4.0 leadership effectiveness: An fs/QCA study. *Sustainability*, 14(5), 2795.
85. Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131–148.
86. Lekagul, A., Chattong, A., Rueangsom, P., Waleewong, O. & Tangcharoensathien, V. (2022). Multi-dimensional impacts of coronavirus disease 2019 pandemic on sustainable development goal achievement. *Globalization and Health*, 18(1), 1–10.
87. Li, Y. & Galea, S. (2020). Racism and the COVID-19 epidemic: Recommendations for health care workers. *American Journal of Public Health*, 110(7), 956–957.
88. Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366.
89. Lubberink, R., Blok, V., van Ophem, J., van der Velde, G. & Omta, O. (2018). Innovation for society: Towards a typology of developing innovations by social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(1), 52–78.
90. Macke, J. & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815.

91. Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P. & Claudy, M. (2015). Going above and beyond: how sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. *Supply Chain Management*, 20(4), 434–454.
92. Martin, B. R. (2016). Twenty challenges for innovation studies. *Science and Public Policy*, 43(3), 432–450.
93. McCann, J. & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373–383.
94. McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204–210.
95. McIntosh, M. (2003). *Raising a ladder to the moon: The complexities of corporate social and environmental responsibility*. New York: Palgrave Macmillan.
96. McKeown, R. (2002). *Education for sustainable development toolkit*. Pridobljeno 31. marca 2023 iz http://www.esdtoolkit.org/esd_toolkit_v2.pdf
97. McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
98. Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. & Behrens, W. (1972). *The limits to growth*. New York: Universe Books.
99. Meynier, T., Mishkin, S. H. & Triggs, M. (2023, 30. januar). *EU finalizes ESG reporting rules with international impacts*. Pridobljeno 10. marca 2023 iz <https://corpgov.law.harvard.edu/2023/01/30/eu-finalizes-esg-reporting-rules-with-international-impacts/>
100. Millard, J. & Fucci, V. (2023). The role of social innovation in tackling global poverty and vulnerability. *Frontiers in Sociology*, 8, 966918.
101. Mohieldin, M. (2017). *The sustainable development goals and private sector opportunities*. Medellin: World Bank Group.
102. Moolaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D. & Leubolt, B. (2017). *Social innovation as a trigger for transformations-the role of research*. Brussels: Publications Office of the European Union.
103. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*. London: University of Oxford, Young Foundation.
104. Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: Nesta.
105. Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD. (2022, 17. marec). *Economic and social impacts and policy implications of the war in Ukraine*. Pridobljeno 7. januarja 2023 iz www.oecd-ilibrary.org/sites/4181d61b-en/index.html?itemId=/content/publication/4181d61b-en
106. O'Riordan, T. (2004). Environmental science, sustainability and politics. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(2), 234–247.
107. Palmer, J. & Neal, P. (1994). *The handbook of environmental education*. London: Routledge.

108. Pereira, P., Bašić, F., Bogunovic, I. & Barcelo, D. (2022). Russian-Ukrainian war impacts the total environment. *Science of The Total Environment*, 837, 155865.
109. Peterlin, J. & Dimovski, V. (2015). Innovation of new knowledge in sustainable tourism through social innovation. *Entrenova-enterprise Rrsearch Innovation*, 1(1), 407–413.
110. Peterlin, J., Pearse, N. & Dimovski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: The implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic and Business Review*, 17(3), 1.
111. Piwowar-Sulej, K. & Iqbal, Q. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 1–14.
112. Pless, N. M., Murphy, M., Maak, T. & Sengupta, A. (2021). Societal challenges and business leadership for social innovation. *Society and Business Review*, 16(4), 535–561.
113. Pol, E. & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-economics*, 38(6), 878–885.
114. Rehman, S., Sami, A., Haroon, A. & Irfan, A. (2019). Impact of sustainable leadership practices on public sector organizations: a systematic review of past decade. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 2(3), 1–5.
115. Sachs, J. D., Lafortune, G., Kroll, C., Fuller, G. & Woelm, F. (2022). *Sustainable development report 2022*. Cambridge: Cambridge University Press.
116. Savitz, A. (2013). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too*. San Francisco: Jossey-Bass.
117. Schaefer, A. & Crane, A. (2005). Addressing sustainability and consumption. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 76–92.
118. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. izd.). San Francisco: John Wiley & Sons.
119. Schiffer, M. (2022). A war running on fossil fuels. *Nature Human Behaviour*, 6(6), 771–773.
120. Sen, Y. (2021). Essentials of sustainability: A roadmap for businesses. V C. F. Machado & J. P. Davim (ur.), *Sustainable Management for Managers and Engineers* (str. 67–88). London: Wiley.
121. Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
122. Silvestre, B. S. & Țîrcă, D. M. (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 208, 325–332.
123. Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana Business Review*, 86(1), 4–8.
124. Smaniotto, C., Battistella, C., Brunelli, L., Ruscio, E., Agodi, A., Auxilia, F., Baccolini, V., Gelatti, U., Odone, A., Prato, R., Tardivo, S., Voglino, G., Valent, F., Brusaferrero, S., Balzarini, F., Barchitta, M., Carli, A., Castelli, F., Coppola, C. ... &

- Sisi, S. (2020). Sustainable development goals and 2030 agenda: Awareness, knowledge and attitudes in nine Italian universities, 2019. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8968.
125. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma). *Kazalniki ciljev trajnostnega razvoja*. Pridobljeno 12. marca 2023 iz <https://www.stat.si/Pages/cilji>
 126. Stockholm Resilience Centre. (2016, 14. junij). *The SDGs wedding cake*. Pridobljeno 8. decembra 2022 iz <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>
 127. Stoddart, H., Schneeberger, K., Dodds, F., Shaw, A., Bottero, M., Cornforth, J. & White, R. (2011). *A pocket guide to sustainable development governance. Stakeholder forum*. Rio de Janiero: United Nations.
 128. Sturm, C. (2022). Between a rock and a hard place: European energy policy and complexity in the wake of the Ukraine war. *Journal of Industrial and Business Economics*, 49(4), 835–878.
 129. Suriyankietkaew, S. & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
 130. Szeberényi, A. (2021). Examining the main areas of environmental awareness, sustainability and clean energy. V G. Daniel, U. Hayri in G. Rashmi (ur.), *Sustainable Development Goals Southampton* (str. 258–274). Southampton: Tradepreneur Global Academic Platform.
 131. Šimanskienė, L. & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 1–93.
 132. Šimanskienė, L., Župerkienė, E. & Paužulienė, J. (2016). Sustainable leadership in Lithuanian organisations. V *New challenges of economic and business development-2016: society, innovations and collaborative economy: international conference* (str. 653-667). Riga: University of Latvia.
 133. The World Bank. (2022a). *Global economic prospects*. Pridobljeno 7. decembra 2022 iz <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a879a935-80da-5c37-882b-d06f2d9d56d6/content>
 134. The World Bank. (2022b). *Education: impact of the war in Ukraine*. Pridobljeno 15. decembra 2022 iz https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/education_-_impact_of_the_war_in_ukraine.pdf
 135. Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe – TEPSIE. (2014). *Social innovation theory and research: a summary of the findings from TEPSIE. A deliverable of the project: 'The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe' (TEPSIE)*. Brussels: European Commission.
 136. Tidd, J. & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(5), 1840007.
 137. Ukaga, O., Maser, C. & Reichenbach, M. (ur.). (2010). *Sustainable development: Principles, frameworks, and case studies*. London: CRC Press.

138. UN News. (2022a, 18. februar). *Conflict in Ukraine disrupting entire generation of children, says UNICEF*. Pridobljeno 15. decembra 2022 iz <https://news.un.org/en/story/2022/02/1112272>
139. UN News. (2022b, 11. maj). Ukraine: UN labour agency update shows 4.8 million jobs lost to war. Pridobljeno 14. decembra 2022 iz <https://news.un.org/en/story/2022/05/1118012>
140. Unicef. (2022, 15. april). *1.4 million people without running water across war-affected eastern Ukraine*. Pridobljeno 19. decembra 2022 iz <https://www.unicef.org/press-releases/14-million-people-without-running-water-across-war-affected-eastern-ukraine>
141. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation – UNESCO. (2009). *Learning for a sustainable world: Review of contexts and structures for education for sustainable development*. Paris: UNESCO Education Sector.
142. United Nations Sustainable Development Group – UNSDG. (2022). *System-wide evaluation of the UNDS socio-economic response to COVID-19: final report*. Pridobljeno 7. decembra 2022 iz <https://unsdg.un.org/resources/system-wide-evaluation-unds-socio-economic-response-COVID-19-final-report>
143. United Nations. (2015, 21. oktober). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Pridobljeno 31. marca 2023 iz https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
144. United Nations. (2020, 28. april). *Amid the coronavirus pandemic, the SDGs are even more relevant today than ever before*. Pridobljeno 7. decembra 2022 iz <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2020/04/coronavirus-sdgs-more-relevant-than-ever-before/>
145. United Nations. (2022). *Brief No.1: Global impact of war in Ukraine on food, energy and finance systems*. New York: United Nations.
146. Verburg, R. (2019). Leadership, innovation, and sustainability. V N. Bocken, P. Ritala, L. Albareda & R. Verburg (ur.), *Innovation for Sustainability* (str. 117–133). Cham: Palgrave Macmillan.
147. Visser, W. & Courtice, P. (2011). *Sustainability leadership: Linking theory and practice*. Pridobljeno 7. decembra 2022 iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947221
148. Von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55, 63–78.
149. Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 279–296.
150. World Commission on Environment and Development. (1987). Energy. *Our Common Future*, 17(1), 1–91.
151. World Economic Forum. (2022, 28. november). *Why the social economy is key to rebuilding Ukraine*. Pridobljeno 2. maja 2023 iz <https://www.weforum.org/agenda/2022/11/why-the-social-economy-is-key-to-rebuilding-ukraine/>

152. World Health Organization – WHO. (2021, 22. april). *Second round of the national pulse survey on continuity of essential health services during the COVID-19 pandemic: January-March 2021: interim report*. Pridobljeno 7. decembra 2022 iz <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/340937/WHO-2019-nCoV-EHS-continuity-survey-2021.1-eng.pdf>
153. World Health Organization – WHO. (2022). *WHO records 100th attack on health care in Ukraine*. Pridobljeno 15. decembra 2022 iz <https://www.who.int/news/item/07-04-2022-who-records-100th-attack-on-health-care-in-ukraine>
154. Yang, Z., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. N., Nguyen, T. T. N. & Cao, T. T. (2020). Greenwashing behaviours: Causes, taxonomy and consequences based on a systematic literature review. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1486–1507.
155. Žičkienė, S. & Tamasauskiene, Z. (2021). Social innovation for sustainable development. V W. Leal Filho, E. V. Krasnov & D. V. Gaeva (ur.), *Innovations and Traditions for Sustainable Development* (str. 47–68). Cham: Springer.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Rok Klanšek, študent drugega letnika magistrskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani, smeri Management. Trenutno sem v fazi pisanja magistrskega dela z naslovom »Povezava trajnostnega vodenja in družbenih inovacij na primeru podjetja BTC«, katerega namen je dodatno razširiti znanje o trajnostnem vodenju in družbenih inovacijah, ter raziskati povezavo med omenjenima konceptoma. Namen vprašalnika je ugotavljanje vaše zaznave prvin trajnostnega vodenja in družbenega inoviranja znotraj podjetja BTC.

Vaše sodelovanje je ključnega pomena za uspešen zaključek magistrskega dela, zato vas prosim, da si vzamete nekaj minut in rešite spodnji vprašalnik. Anketa je anonimna, za njeno reševanje pa boste potrebovali približno 5 minut. Vsi podatki bodo obravnavani zaupno in bodo uporabljeni izključno za pripravo empiričnega dela magistrskega dela.

Iskreno se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje!

Opreделите vlogo trajnosti v organizaciji v kateri ste zaposleni:

- Trajnosti se v organizaciji pripisuje velik pomen, je splošno sprejeta in implementirana na vseh ravneh organizacije.
- Trajnosti se v organizaciji pripisuje velik pomen, vendar ta še ni splošno sprejeta in še ni implementirana na vseh ravneh organizacije.
- Trajnosti se v organizaciji pripisuje predvsem trženjski pomen (trajnost se dojema kot oblika oglaševanja za doseganje konkurenčne prednosti), vendar ta ni splošno sprejeta in ni implementirana na vseh ravneh organizacije.
- Trajnosti se v organizaciji ne pripisuje nikakršnega pomena, ta ni splošno sprejeta in ni implementirana na nobeni ravni organizacije.

V kakšnem obsegu organizacija v kateri ste zaposleni izvaja naslednje vrste praks? Prosim, da pri vsaki od trditev izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje, s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, pri kateri pomeni 1 – sploh ne, 2 – po navadi ne, 3 – ne vem, 4 – po navadi da in 5 – v veliki meri.

Tabela 1: Izvajanje trajnostnih praks v podjetju BTC d. d.

V kakšnem obsegu organizacija v kateri ste zaposleni izvaja naslednje vrste praks:						
1.	Recikliranje	1	2	3	4	5
2.	Izboljšanje energetske učinkovitosti	1	2	3	4	5
3.	Uporaba zelenih oziroma obnovljivih virov energije	1	2	3	4	5
4.	Zmanjšanje porabe papirja	1	2	3	4	5
5.	Zmanjšanje emisij toplogrednih plinov	1	2	3	4	5
6.	Zmanjšanje porabe vode	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Tabela 1: Izvajanje trajnostnih praks v podjetju BTC d. d. (nad.)

V kakšnem obsegu organizacija v kateri ste zaposleni izvaja naslednje vrste praks:						
7.	Komuniciranje uspešnosti trajnostnega poslovanja	1	2	3	4	5
8.	Inoviranje za dobrobit družbe in okolja (družbene inovacije)	1	2	3	4	5
9.	Sodelovanje in partnerstva za reševanje trajnostnih izzivov	1	2	3	4	5
10.	Vključevanje zaposlenih v trajnostne prakse organizacije	1	2	3	4	5
11.	Spodbujanje zaposlenih k prostovoljstvu	1	2	3	4	5
12.	Spodbujanje razvoja in izobraževanja zaposlenih	1	2	3	4	5
13.	Skrb za zdravje in varnost pri delu zaposlenih	1	2	3	4	5
14.	Sponsoriranje športa in kulture	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju so predstavljene trditve o vaši neposredni vodji in se nanašajo na zaznavanje prvin trajnostnega vodenja le-te. Prosim, da pri vsaki od trditev izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje, s pomočjo Likertove pet-stopenjske lestvice, pri kateri pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 2: Prvine trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d.

Trajnostno vodenje						
1.	Vodja v moji organizaciji upošteva in deluje v dobrobiti zaposlenih.	1	2	3	4	5
2.	Vodja v moji organizaciji izraža skrbnost do družbe in okolja.	1	2	3	4	5
3.	Vodja v moji organizaciji se zaveda medsebojne povezanosti in soodvisnosti celotnega sistema.	1	2	3	4	5
4.	Vodja v moji organizaciji je odprt za nova znanja ter je pripravljen podvomiti v lasten prav.	1	2	3	4	5
5.	Vodja v moji organizaciji spodbuja in sprejema različna mnenja, prepričanja in poglede, ki se razlikujejo od njegovih.	1	2	3	4	5
6.	Vodja v moji organizaciji izkazuje visoko raven čustvene inteligence.	1	2	3	4	5
7.	Vodja v moji organizaciji se zaveda lastnega položaja in vpliva, ki ga ima.	1	2	3	4	5
8.	Vodja v moji organizaciji izkazuje inspiracijo, ustvarjalnost in optimizem.	1	2	3	4	5
9.	Vodja v moji organizaciji je vizionar.	1	2	3	4	5
10.	Vodja v moji organizaciji je sposoben oblikovati vizijo ter jo prenesti na zaposlene.	1	2	3	4	5
11.	Vodja v moji organizaciji spodbuja k dialogu.	1	2	3	4	5
12.	Vodja v moji organizaciji uspešno obvladuje kompleksne situacije.	1	2	3	4	5
13.	Vodja v moji organizaciji razmišlja zunaj okvirjev in zna prepoznati možne rešitve oziroma alternative.	1	2	3	4	5
15.	Vodja v moji organizaciji spodbuja ustvarjalnost in inovativnost pri zaposlenih.	1	2	3	4	5
16.	Vodja v moji organizaciji razmišlja strateško in dolgoročno.	1	2	3	4	5
17.	Vodja v moji organizaciji pri poslovanju upošteva tudi prihodnost.	1	2	3	4	5
18.	Vodja v moji organizaciji zna presojeti in sprejemati težke odločitve.	1	2	3	4	5
19.	Vodja v moji organizaciji zna prevzeti odgovornost v primeru zmote ali napačne odločitve.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Tabela 2: Prvine trajnostnega vodenja v podjetju BTC d. d. (nad.)

Trajnostno vodenje						
20.	Vodja v moji organizaciji ima znanje oziroma je seznanjen o problemih, ki pestijo družbo in okolje.	1	2	3	4	5
22.	Vodja v moji organizaciji je seznanjen z geopolitičnim dogajanjem.	1	2	3	4	5
23.	Vodja v moji organizaciji se zaveda pomembnosti in medsebojne povezanosti naravoslovnih, družboslovnih, poslovnih, tehnoloških ter drugih ved.	1	2	3	4	5
24.	Vodja v moji organizaciji razume delovanje kompleksnih sistemov (kot so finančni trgi, politični sistemi, tehnološki trendi in razvoj, itd.).	1	2	3	4	5
25.	Vodja v moji organizaciji se zna hitro in uspešno odzvati na spremembe.	1	2	3	4	5
26.	Vodja v moji organizaciji razume in spodbuja različnost znotraj organizacije.	1	2	3	4	5
27.	Vodja v moji organizaciji upošteva geografske, kulturne in politične razlike med posamezniki.	1	2	3	4	5
28.	Vodja v moji organizaciji se zaveda vpliva organizacije na družbo, okolje in gospodarstvo.	1	2	3	4	5
29.	Vodja v moji organizaciji skrbi za prijetno delovno okolje in spodbuja organizacijsko kulturo.	1	2	3	4	5
30.	Vodja v moji organizaciji rad deli znanje na ljudi okoli sebe in spodbuja izobraževanje in razvoj zaposlenih.	1	2	3	4	5
31.	Vodja v moji organizaciji gradi pristne in odkrite odnose z zaposlenimi, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju.	1	2	3	4	5
32.	Vodja v moji organizaciji je dober motivator.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Visser & Courtice (2011).

»Mulgan in drugi (2007) so družbene inovacije definirali kot inovativne aktivnosti, ki se izvajajo preko različnih organizacij, katerih motivacijo in cilj predstavlja zadovoljevanje družbenih potreb.«

Ali menite, da organizacija, v kateri ste zaposleni, izvaja aktivnosti na področju družbenih inovacij?

- Da
- Ne vem
- Ne

»Ferdig (2007) je trajnostno vodenje definiral kot vodenje organizacije z obzirom vpliva organizacije in njenih zaposlenih na zemljo, družbo in gospodarstvo. Trajnostni vodje cenijo družbeni razvoj in skrbijo za okolje, vendar pri tem ne zanemarjajo pomena gospodarstva in poslovanja organizacij. Ob ustvarjanju vrednosti za podjetje, se zavedajo odgovornosti za razvoj skupnosti in okolij v katerih delujejo. S takšnim načinom vodenja skrbijo za zadoščanje potreb sedanjih generacij, pri čemer prihodnjih generacij ne prikrajšajo možnosti zadoščanja njihovih potreb ter napredka (Hargreaves & Fink, 2012).«

Ali bi lahko, na podlagi zgornjega besedila, vašega vodjo opredelili kot trajnostnega vodjo?

- Da
- Ne vem
- Ne

Ali menite, da takšen način vodenja lahko pripomore k družbenemu inoviranju organizacije?

- Da
- Ne vem
- Ne

DEMOGRAFSKI PODATKI

Spol

- Moški
- Ženski
- Ostalo

Starost

- Do 25 let
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- Nad 55 let

Kakšna je Vaša najvišje dosežena stopnja izobrazbe?

- Osnovna šola
- Srednja šola
- Visoka strokovna šola
- Univerzitetni študij
- Magisterij
- Doktorat

Delovna doba v podjetju BTC:

- Manj kot leto dni
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let

- 11 – 15 let
- Več kot 15 let

Priloga 2: Vprašanja za intervju

1. Kako dojemate koncept trajnostnega razvoja in cilje trajnostnega razvoja v podjetju BTC d. d.?
2. Ali menite, da način vodenja vpliva na uspešnost zasledovanja trajnostnih ciljev?
3. Katere elemente vodenja bi izpostavili kot značilne pri vašem načinu vodenja?
4. Kako bi opisali koncept trajnostnega vodenja v vaši organizaciji? V kolikšni meri je prisoten in kje se odraža?
5. Ali je trajnostno vodenje vpeto v notranje poslovne procese in procese odločanja v podjetju BTC d. d.? Na kakšen način?
6. V kolikšni meri sta pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna vplivali na zasledovanje/uresničevanje trajnostnih ciljev podjetja BTC d. d.?
7. Menite, da sta pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna še dodatno izpostavili/pospešili potrebo po trajnostnem vodenju in družbenih inovacijah, kot orodjih za doseganje zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja?
8. Kakšen je odnos podjetja BTC d. d. do družbenega inoviranja? Menite, da je BTC d. d. družbeno inovativno podjetje? Lahko izpostavite kakšno družbeno inovacijo podjetja BTC d. d. oziroma družbeno inovacijo pri kateri je podjetje BTC d. d. sodelovalo?
9. Ali menite, da trajnostno vodenje vpliva na družbene inovacije podjetja BTC d. d.? Če da, kolikšen pomen pripisujete trajnostnem vodenju?
10. Kakšen pomen menite, da imajo družbene inovacije v kontekstu trajnostnega razvoja?
11. Na kakšen način se spodbuja in podpira zaposlene za družbeno inoviranje v podjetju BTC d. d.?
12. Na kakšen način spodbujate zaposlene k vključevanju v trajnostne prakse v podjetju?
13. Kako pri podjetju BTC d. d. merite in spremljate napredek pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja?
14. Kakšno vlogo ima ESG poročanje pri trajnostnem vodenju v podjetju BTC d. d.?
15. Katere izzive in priložnosti vidite pri uresničevanju trajnostnega vodenja in uvajanju družbenih inovacij v podjetju BTC d. d.?

16. Koliko je pomembna organizacijska kultura pri zasledovanju trajnostnih ciljev in pri družbenemu inoviranju v podjetju BTC d. d.? Kolikšno vlogo pri vzpostavitvi trajnostno naravnane inovativne organizacijske kulture igra trajnostno vodenje?
17. Ali podjetje BTC d. d. sodeluje z lokalno skupnostjo in nevladnimi organizacijami za doseganje trajnostnih ciljev in družbenih inovacij? Lahko izpostavite katere?
18. Ali menite, da bosta koncepta trajnostnega vodenja in družbenih inovacij v prihodnosti še pridobivala na pomembnosti?
19. Ali menite, da se je trajnostnega vodenja moč naučiti? Če da, ali izvajate kakršna koli izobraževanja in usposabljanja za zaposlene na temo trajnostnega vodenja?
20. Ali ima podjetje BTC d. d. kakšne prihodnje načrte povezane s trajnostnim vodenje in družbenimi inovaciji? Kako nameravajo nadaljevati in izboljševati svoje prakse na teh dveh področjih?
21. Kako podjetje BTC d. d. komunicira svoje trajnostne prakse in trajnostno uspešnost?
22. Ali je potreba po trajnostnem razvoju gonilo družbenih inovacij podjetja BTC d. d.?
23. Kako zagotavljate transparentnost in verodostojnost poročanja o trajnostnih aktivnosti vaše organizacije, da bi se izognili kakršnemu koli vtisu, da gre za t.i. zeleno zavajanje (Angl. Greenwashing)?

Priloga 3: Transkripcija intervjuja

1. Kako dojemate koncept trajnostnega razvoja in cilje trajnostnega razvoja v podjetju BTC?

V družbi BTC se s trajnostnim razvojem ukvarjamo že več kot 20 let. Začeli smo z manjšimi aktivnostmi ali pa projekti, na koncu smo prišli tudi do večjih, tako da je bilo dojemanje oziroma podpora znotraj podjetja vedno prisotno. Ključno je, da prihaja podpora predvsem iz strani glavnega oziroma širšega vodstva, kar pomeni (v tistih primerih, tistih časih - preteklih časih) podpora uprave in posledično tudi lastnikov, da se s tem sploh ukvarjamo. Na začetku je bila to neka veja, neka strateška usmeritev, v katero smo se podali z manjšimi koraki, ki so pozneje prerasli v velike korake, ki pa se sedaj tudi dogajajo. In to lahko (na nek način) rečemo kar s tektonskimi premiki. Kako sledimo ciljem? Cilje smo si takrat sami zastavljali, še danes si jih sami zastavljamo, seveda pa se bo ta zgodba zdaj bistveno spremenila s postavitvijo nefinančnega poročanja, kjer si boš moral cilje še vedno zastaviti sam, vendar boš moral o njih bistveno bolj transparentno oz. dokazljivo poročati na letni ravni. S tem je trajnost, kot taka oz. področje trajnostnega razvoja dobil čisto novo podporo oziroma usmeritev na tako imenovan način "korenček-palica" s strani Evrope. Tudi jaz mislim, da se bodo edino tako zgodili določeni večji premiki, ki se sicer ne bi. Drugače si primoran sam nekim svojim zavezam, kar pa po svoje ni dovolj, če hočeš nekaj konkretnega spremeniti ali ustvariti oz. dosegati rezultate.

2. Ali menite, da način vodenja vpliva na uspešnost zasledovanja trajnostnih ciljev?

Seveda, tako mislim, zato pa se reče vodenje. Če nimaš nekega pravega vodenja in pravega razumevanja tako tematike, kot razumevanja ekipe ljudi, kompleksnosti, ki so posledica vsakega projekta, pripelje do - zdaj je to lahko trajnostni razvoj ali karkoli drugega, brez nekega smiselnega vodenja tega ne moremo dosegati. Ali so to športni rezultati ali trajnostni, ali poslovni. Na koncu koncev brez neke vodje in brez neke prave ekipe, ki podpira vse to poslanstvo, filozofijo in razume cilje, ne bo rezultatov, in teh ciljev ne boš nikoli dosegel.

3. Katere elemente vodenja bi izpostavili kot značilne pri vašem načinu vodenja?

Glede na področje trajnosti, glede na dojemanje področja moraš biti zelo zelo odprt do razumevanja le-tega. Kar pomeni, da ni nujno, da bodo vsi zaposleni ali pa celo zaposleni v ožji ekipi v začetku razumeli tematiko ali kompleksnost le-te. Tudi moram reči, da se s spremembo tudi regulativa ne prestopajo, prilagajajo, ter dopolnjuje in je to potrebno spremljati, po drugi strani pa je to treba razumeti. Zaenkrat je vse dokaj ohlapno, trenutno so narejeni neki grobi okvirji, potrebno pa se je s tem ukvarjati ter hkrati zavedati, da smo vsi vendarle šele na začetku, ne glede na to, da se mi že 20 let s tem ukvarjamo.

Če povzamem, zase bi lahko na primer izpostavil neko usmerjenost v vizijo podjetja, torej dolgoročne cilje podjetja, še posebej v kontekstu trajnosti. Odprtost in razumevanje, tudi

sposobnost sprejemanja različnih stališč. Nепrestano učenje in prilagajanje je pomembno, saj se vse hitro spreminja in moraš biti na tekočem, sploh kar se tiče regulacije. Rekel bi tudi, da se trudim biti zgled, kajti, če nekaj govoriš in delaš drugače boš težko kaj dosegel. Je pa to seveda najtežje.

4. Kako bi opisali koncept trajnostnega vodenja v vaši organizaciji? V kolikšni meri je prisoten in kje se odraža?

Pri nas se koncept trajnostnega vodenja odraža že v strategiji razvoja, v strategiji podjetja. To je eden od teh krovnih ključnih dokumentov. Že v letnem načrtu, oziroma poslovnem načrtu za vsako leto, ki ga vnaprej planiramo in načeloma delamo na letni ravni. Če bi sedaj pogledal zadnjih 10 ali 20 let letnih poročil, oziroma poslovnih načrtov, bi videli, da je ta pomembnost trajnostnega razvoja, kot neke strateške usmeritve iz prioritete, na primer št.10, prišla na prioriteto praktično št.1. Ena izmed dveh ključnih usmeritev podjetja, ki se jo mora držati vsak posamezen poslovni steber in ga more vključevati v svoje poslovanje, planiranje, projekte in tako naprej. Brez tega ne gre.

5. Ali je trajnostno vodenje vpeto v notranje poslovne procese in procese odločanja v podjetju BTC? Na kakšen način?

Že v krovnih dokumentih ali pa strateških dokumentih je trajnost trenutno pri nas pozicionirana kot ena najvišjih prioritet oziroma strategij, tako da temu sledi tudi vodenje. Če se podjetje odloči za določene strateške usmeritve ali strategije jih moraš vpeljati v vse pore poslovanja. Seveda si nekje bolj uspešen in nekje malo manj. Dejstvo je, da je tudi razumevanje po različnih področjih ali ljudeh različno. Tako, da je tudi kompleksnost in pomembnost po določenih segmentih trajnostnega razvoja po različnih podjetjih na različni ravni. Na podlagi tega si vsak naredi neke prioritete. Če gledamo SDG cilje, jih imamo 17 in ne moreš vseh pokriti, izbereš si 2-3 ključne, katere boš naslavljal in tiste nekako "teraš" naprej. Seveda pa to ne pomeni, da drugi niso pomembni in jih ne vključuješ, ampak samo pomembnost je mogoče nižja.

6. V kolikšni meri sta pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna vplivali na zasledovanje/uresničevanje trajnostnih ciljev podjetja BTC?

V vsakem primeru lahko rečem, da so se v tem času med Covidom določene stvari zamrznile, ustavile glede na to, da se mi ukvarjamo z logističnimi storitvami in posledično upravljamo tudi te naše BTC Cityje kot mala mesta znotraj mest. Le ta so bila zaprta, ni bilo ljudi, ni bilo dogajanja in posledično smo seveda morali reševati kar je bilo potrebno rešiti, ali pa se je bilo treba prilagoditi. Jaz temu pravim, da je to kot neko gašenje požarov - ko je požar gasiš, ko je požar se ne ukvarjaš z drugimi tematikami in zato je bila trajnost tisti čas na neki nižji prioriteti, kar je tudi čisto logično. Tudi nisi vedel kam bo svet šel - ne gospodarski ali ekonomski, ali političen ali družbeno sociološki. Ampak na koncu smo se precej hitro vrnili na te ustaljene tirnice. Danes bi rekel, da nismo prav veliko zamudili, ampak nekaj seveda smo.

Če pokomentiram še to rusko-ukrajinsko vojno v obliki energetske krize, tukaj pa, če smo zadnjih 20 let videli, da se z električno energijo praktično nihče ni nič kaj dosti ukvarjal in je bila relativno poceni, oziroma glede na dane okoliščine zelo poceni, in glede na pol leta nazaj “ultra” poceni, se nihče ni s tem ukvarjal in tega nismo prav neki veliko naslavljali. Mi smo o tem razmišljali bolj skozi vidik energetske učinkovitosti in tudi sončne elektrarne, imamo že od prej eno večjih v Sloveniji (že 13 let). Takrat je bil to trajnosten in energetski projekt, nismo pa s tem reševali naše samooskrbe, na koncu, ko pa pridejo take visoke cene začneš na stvari gledati bistveno drugače. Bolj pragmatično, bolj poslovno, finančno se moraš tako ali drugače prilagoditi, odzvat in tudi izkoristiti to kot poslovno priložnost. Nevarnosti, spremembe moraš vedno nekako poskusiti obrniti v priložnosti. Seveda pa moraš biti dovolj pogumen in hiter, ter na koncu koncev tudi finančno stabilen, da se sploh upaš v kaj takega spustiti.

7. Menite, da sta pandemija COVID-19 in rusko-ukrajinska vojna še dodatno izpostavili/pospešili potrebo po trajnostnem vodenju in družbenih inovacijah, kot orodjih za doseganje zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja?

Pri nas v naši družbi niti ne, glede na to, da je zavedanje o trajnostnem razvoju zelo na visoki ravni, bi pa rekel, da je bil pri poslovnih partnerjih in pa v širšem okolju to velik pospešek. Ravno zaradi tega, ko te enkrat po žepu udarijo npr. visoke cene elektrike, se potem začneš z elektriko ukvarjat, oziroma z energijo kot tako, medtem, ko prej morda nihče ni imel fokusa na tem. Jaz pravim, da je energetska kriza velik pospešek trajnosti, še večji pospešek pa bo v naslednjih letih iz vidika nefinančnega poročanja – glede na novo regulativo, ki prihaja.

8. Kakšen je odnos podjetja BTC do družbenega inoviranja? Menite, da je BTC družbeno inovativno podjetje? Lahko izpostavite kakšno družbeno inovacijo podjetja BTC oziroma družbeno inovacijo pri kateri je podjetje BTC sodelovalo?

Že kot družba, že od leta 2013, ko smo imeli strategijo 2013-2020, je bila usmeritev, da gremo v smer odprte družbe, vključujoče družbe. To pomeni, da smo odprti za vse inovativne ideje, inovativne projekte, spodbujamo inovativnost in lahko rečem, da smo dosegali na način, da smo kot prvi v Sloveniji bili soustanovitelj in podpornik prvega start-up ekosistema oziroma start-up pospeševalnika. S tem smo nekako naredili ogrodje za start-up ekosisteme v Sloveniji in v Ljubljani. V tistem času smo na ta način prispevali - to pomeni finančno in pa z ljudmi, tako kadri, kot mentorji. Start-up pospeševalnik je bil po svoje start-up na začetku svoje poslovne poti, ki še danes opravlja neko funkcijo tiste vizije, ki je bila takrat zamišljena. Po drugi strani spodbujamo inovativnost tudi med zaposlenimi. Imamo različne iniciative - ena teh je strateški projekt oziroma iniciativa” Ideje in projekti z vizijo”, kar pomeni, da zaposleni skupaj s poslovnimi partnerji ali pa sami zaposleni pripravijo ideje, jih prijavijo, spišejo. Za ta namen imamo definirane določene obrazce, v katere je potrebno vnesti smiselne oziroma zahtevane vsebine, izračune in tako naprej, da je ideja oziroma projekt z vizijo že nek takšen mali poslovni

načrt na petih, desetih straneh. Na ta način spodbujamo medsektorsko sodelovanje in konec koncev tudi sodelovanje s partnerji in nekako živimo to inovativnost tudi znotraj družbe. Vsako leto potem zaposlene tudi finančno nagradimo - projekti so nekje nagrajeni z do 8000 EUR bruto, toliko lahko ekipa dobi in potem si to nagrado razdelijo po nekem ključu (npr. 8 ljudi, vsak 1000 EUR). Tako, da ni to tisto, da dobiš le liziko ali dežnik, temveč da so tudi zaposleni motivirani. Dodaten plus tega je, da so zaposleni vidni znotraj podjetja, da so proaktivni, da jim je mar, da se podjetje razvija. To izkažejo na ta način, da prijavljajo ideje in projekte.

9. Ali menite, da trajnostno vodenje vpliva na družbene inovacije podjetja BTC? Če da, kolikšen pomen pripisujete trajnostnem vodenju?

Sigurno. Ali je to zdaj trajnostno vodenje ali vodenje na splošno, v vsakem primeru moraš voditi z nekim zgledom. V kolikor ta zgled vključuje neke trajnostne vrednote, potem lahko temu rečemo trajnostno vodenje, vendar jaz mislim, da te vrednote ljudje zelo hitro razumejo, težje je, da jih živimo. Bolj, kot bo okolje tako, da jih bo treba živeti – kar zopet pomeni “korenček in palica”, bolj jih bomo živeli. Jaz vedno dam primer; mi zdaj ločujemo odpadke na takšen in drugačen način v vseh gospodinjstvih. Naši otroci so se v to rodili, njim je popolnoma logično, da to počnejo, nam pa je bila to neka sprememba (20 let nazaj), ki nam morda na “prvo žogo” ni bila logična, zdaj pa nam je to del vsakdana. Vse te spremembe ali inovacije ali spreminjanje vrednot in navad terjajo svoj davek oziroma svoj čas v tem primeru. Trajnost, trajnostne spremembe oziroma razvoj se ne zgodijo čez noč. Treba je pri tem zelo zelo vztrajati in verjeti v to, potem prideš do nekih rezultatov.

10. Kakšen pomen menite, da imajo družbene inovacije v kontekstu trajnostnega razvoja?

Več kot je družbenih inovacij, lažji je zeleni oziroma trajnosti prehod. Kaj družbene inovacije prinesejo? To, da je vključena širša družba ljudi in ne samo podjetje, kot tako. V podjetju lahko rečeš, da jih je 100, pa jih 100 v podjetju dela na trajnosten način, ga živi, ampak, če teh 100 pride domov in delajo po svoje, nismo prav veliko naredili. Zato je potrebno vpeti širšo družbo, po eni strani, da jih izobrazimo in ozavestimo, po drugi strani pa nas bo družba v to pripeljala oziroma bo to zahtevala od nas - od posameznika in od podjetja.

11. Na kakšen način se spodbuja in podpira zaposlene za družbeno inoviranje v podjetju BTC?

Družba BTC aktivno spodbuja in podpira zaposlene pri družbenih inovacijah na podoben ali enak način, kot pri običajnih inovacijah. Torej izvajamo različne pobude, kot je iniciativa "Ideje in projekti z vizijo", ki zaposlene spodbuja k razvijanju in prijavi inovativnih idej. Poudarjamo, da so dobrodošle vse inovacije, ne glede na to, ali so družbene ali osredotočene na druge vidike poslovanja. Na ta način spodbujamo zaposlene, da dejavno prispevajo k razvoju podjetja, ter pokažejo svoje talente in ustvarjalnost, ter s

pomočjo podjetja uresničijo neko idejo, ki jo imajo. Bodisi je to neka družbena ideja, bodisi ne.

12. Na kakšen način spodbujate zaposlene k vključevanju v trajnostne prakse v podjetju?

Imamo več različnih načinov. Mi smo na primer podpornik in soorganizator Maratona Franje, tako mi z zaposleni skomuniciramo, da je to dobro za njih, kar se tiče športa in prostega časa, ter rekreacija. Po drugi strani jih želimo na ta način navdušiti, da je tudi kolesarjenje način prevoza. To je neka interna komunikacija. Seveda bomo z zgodbo ESG poskusili čim več narediti na temo, da bomo to spodbujali na merljiv način, po drugi strani pa da bomo zaposlene za trajnostno ravnanje tudi nagrajevali. To pomeni, če prideš poleti vsak dan s kolesom na delo, te na koncu sezone čaka neka nagrada – bodisi je to v obliki vstopnice v vodno mesto Atlantis, ali je to v obliki denarne nagrade, ali v obliki da dobiš določeno materialno nagrado, kot na primer kolesarsko čelado, odsevník, kolesarsko jopico... To je eden izmed primerov, kako lahko v prihodnje stimuliramo trajnostno ravnanje zaposlenih, saj bomo primorani rezultate meriti. Seveda to ne pomeni, da se bodo vsi s kolesi vozili v službo, kajti če je nekdo npr. iz oddaljenih krajev se ne bo mogel pripeljati s kolesom oz. tega tudi ne moremo od njega pričakovati, lahko pa na tak način vsaj na nek segment ljudi vplivamo, vsaj na tiste iz okolice. Je pa to samo eden od primerov. To je tisto, kar sem rekel, da prej nismo merili. Že zdaj hodijo ljudje s kolesi, vendar jih noben ne meri. To bo potrebno na nek gamification (op. a. sln. igrificiran) način izpeljati in na koncu spodbuditi na primer na način “korenček-palica”, oziroma nek drugi sistem nagrajevanja. Na podlagi tega se bomo lahko interno pohvalili in posledično postavili nove cilje. Na primer, če jih bo v tem projektu letos sodelovalo 10, si lahko zadamo cilj, da jih bo drugo leto 20. Vse te iniciative, ki jih imamo in jih vključujemo naprej – bodisi to, da zaposleni zasadijo drevo, kar podjetje plača. Podjetje npr. kupi 50 dreves, hkrati pa spodbudi zaposlene, da tudi sami kupijo dodatna drevesa, ki jih skupaj posadijo. Tako lahko vsak še posamezno prispeva v okolje v katerem deluje. Trenutno se v te akcije vključuje relativno malo ljudi, verjamem pa, da se jih bo vsako leto več.

13. Kako pri podjetju BTC merite in spremljate napredek pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja?

Merimo na čisto klasičen način; koliko elektrike porabiš in glede na porabo vpelješ nek nov sistem, npr. zamenjaš klimatske naprave ali spremljaš ali je večja energetska učinkovitost. To počnemo preko nekih sistemov, platform... Enako je pri ločevanju odpadkov, porabi vode, in podobnem. Kar nas sili oziroma nas bo prisililo v trajnostno ravnanje je poročanje po ključu ESG. To pomeni, da boš moral tudi določene druge aktivnosti ali pa iniciative, ki jih trenutno že živiš, ali pa delaš, ali imaš v nekih projektih, moral začeti meriti na nek izračunljiv način, s formulo v ozadju in potem tudi delati na tem, da boš dosegal vedno boljše rezultate. Eden izmed zelo dobrih modelov je CO₂ odtis, ki smo ga mi letos zagnali, da ga bomo imeli za vse naše objekte, predvsem pa za BTC City. Tega žal še nimamo, nismo nikoli imeli in tudi nikoli nismo potrebovali, sedaj pa ga

moramo imeti, saj je to osnova, da zastavimo nove cilje za naprej, za naslednje leto, triado, petletje ali desetletje. Ene stvari se že meri, ene stvari pa bomo morali ponovno ali na novo začeti merit.

14. Kakšno vlogo ima ESG poročanje pri trajnostnem vodenju v podjetju BTC?

Na to vprašanje je težko odgovoriti, ker se to še ni popolnoma uvedlo v prakso, temveč se to šele zdaj uvaja, ampak bo bistveno lažje. Sprva bo potrebno vsa merila nastaviti, si postaviti neke cilje, zaveze in potem to poskušati uresničevati. Imel boš nek "benchmark" (sln. mejnik) leto X, zavest bo bistveno več kot samo E, bo še S in G (mislim ne samo zavest, ampak področje in posledično zavest). Spet v prispodobi; v vsakem primeru je to za nas danes palica, pojutrišnjem pa bo to za nas korenček. Edino na takšen način bomo lahko delali neke večje premike na temo trajnosti - sami kot podjetje, kot tudi v obliki partnerstev. ESG oziroma CSRD te sili, da moraš sodelovati tudi z drugimi deležniki.

15. Katere izzive in priložnosti vidite pri uresničevanju trajnostnega vodenja in uvajanju družbenih inovacij v podjetju BTC?

Predvsem nam je želja ali pa cilj, da bo trajnostno poročanje posledica, da bo morala vsa firma za to živeti, kar pomeni, da to ne more biti na nivoju ene osebe ali ene ekipe parih ljudi, ki to razumejo, temveč morajo, do neke mere na ta način živeti vse strokovne službe, oziroma vsak oddelek. Vsak z neko svojo prioriteto, z zelo jasno zapisanimi svojimi cilji. To pomeni, da ima npr. kadrovska služba neke svoje ESG cilje, ki jih mora definirati sama, v sodelovanju z neko ekipo in jih mora potem sama doseči, ne da jih mora potem (karikiram) neka ekipa za trajnost za njih doseči. Trije ali eden ne morejo vse sami, je pa prav, da imaš neko ekipo, ki to vse spremlja, razume, predaja znanje naprej v druge sektorje, službe z namenom, da v nekaj letih prideš do čisto drugega razumevanja trajnosti, skozi ESG cilje, ki si jih zastavljaš. Lahko je to kroven ESG cilj firme, po drugi strani pa potrebuješ dodatne cilje po strokovni strategiji, po različnih stebrih oziroma po strokovnih službah.

16. Koliko je pomembna organizacijska kultura pri zasledovanju trajnostnih ciljev in pri družbenemu inoviranju v podjetju BTC? Kolikšno vlogo pri vzpostavitvi trajnostno naravnane inovativne organizacijske kulture igra trajnostno vodenje?

Naprej organizacijska kultura. To je v narekovajih verjetno največji izziv vseh podjetij. Že pri nas bi na organizacijsko kulturo dobil več različnih odgovorov, kot pa na trajnost. Ampak to je DNK podjetja, kaj je naša organizacijska kultura in kaj hočemo doseči in tudi organizacijska kultura ima svoje poslanstvo in neke cilje ali pa vrednote. Tri vrednote so povezane z organizacijsko kulturo - kaj smo, kdo smo in kaj nam je pomembno. To mora biti nekaj skupnega, človeškega, kar vsak zaposleni razume. Ravno te vrednote morajo biti trajnostno obarvane, če hočeš narediti ta trajnostni premik. Tudi mi se zelo veliko ukvarjamo, kakor sem že prej rekel da skušamo priti v vse pore poslovanja podjetja - to bo vse v povezavi z organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura, ta prava - prava v

kontekstu, da je odprta, da so ljudje odprti za nove stvari, da se jih učijo, da so odprti za neke spremembe, je super, ampak dejansko je resnica ravno obratna. Ljudje so zelo navajeni na neke ustaljene tirnice in je potrebno to kulturo vedno malo spreminjati, pa jo v narekovajih nekoliko na glavo obračati, ampak to nima veze s trajnostno in je vsakič isto, saj je to zgodba organizacijske kulture. Kar pa se tiče trajnostnega vodenja; bistveno lažje bo, če bo organizacijska kultura trajnostno obarvana, s trajnostnimi vrednotami, potem je tudi vodenje oziroma trajnostno vodenje bistveno lažje. Če bi rekel, da si ti trajnostni manager ali karkoli, pa te tvoji zaposleni oziroma podrejeni nič ne razumejo, potem jih težko vodiš.

Naslednji izziv, o katerem bi rad spregovoril, je organizacijska kultura. To je v mnogih podjetjih ena največjih ovir. Tudi pri nas bi dobili več različnih odgovorov na vprašanje, kaj je organizacijska kultura, kot pa na vprašanje o trajnosti. Vendar je organizacijska kultura nekakšen DNK podjetja, ki določa, kdo smo, kaj želimo doseči in katere vrednote so nam pomembne. Te vrednote morajo biti trajnostno usmerjene, če želimo doseči trajnostni premik. S tem se intenzivno ukvarjamo in skušamo trajnost vplesti v vse vidike našega poslovanja, pri čemer je organizacijska kultura ključnega pomena.

17. Ali podjetje BTC sodeluje z lokalno skupnostjo in nevladnimi organizacijami za doseganje trajnostnih ciljev in družbenih inovacij? Lahko izpostavite katere?

Seveda, sodelujemo s četrtno skupnostjo Jarše tukaj, sodelujemo z mestno občino Ljubljana, sodelujemo z nevladnimi organizacijami, sodelujemo s športnimi in kulturnimi društvi in tako naprej. Drugače ne gre, saj smo vpeti v neko okolje. Če vzamemo mestno občino Ljubljana, samo za primer - saj brez mestne občine Ljubljana težko zgradimo že na primer samo kakšno cesto. Brez nekega skupnega sodelovanja ne prideš do tega, je pa res, da bomo mogli bistveno več sodelovati s temi organizacijami na področju trajnosti. Bolj strateško, z namenom doseganja nekih zastavljenih ciljev. Tudi do sedaj smo sodelovali z velikimi oziroma večjimi, ampak to je bilo večkrat za kakšne projekte. Če je bil to kakšen družbeno odgovoren projekt, takrat smo vsi sodelovali na teh mehkih vsebinah, zdaj pa bo potrebno na nekih skupnih zavezah in ciljeh, katere si jih bomo zastavili in potem dosegati te cilje, pa konec koncev tudi presegat. Na letni ravni podpremo okoli 160 projektov - to je od športnih sponzorstev (npr. smo vrsto let generalni sponzor Gimnastične zveze Slovenije, košarkarskega kluba Olimpija, imamo žensko kolesarsko ekipo, tudi ženske skoke podpiramo, saj pomagamo pri organizaciji dogodka na Ljubnem ob Savinji...), do kulturnih sponzorstev (npr. sponzoriramo določene glasbenike in umetnike, smo podpornik Festivala Ljubljana, glasbeno kulturnega festivala, ki potrebuje finančno podporo in tako sodeluješ. Na območju BTC Cityja smo postavili tudi tako imenovani Art Tour (sln. umetniško pot), ki predstavlja povezane razstavne prostore umetniških del in skulptur.). Imamo tudi projekte, ko sodelujemo z vrtci, osnovnimi šolami, to gre za neke natečaje, ali je na temo trajnostne mobilnosti, varno na kolo je tudi en tak projekt, spodbujamo prijateljstvo, le to gre bolj v ta S segment od ESG. S tem tudi direktno vplivamo na razumevanje ali prenašanje (nekih) navad, oziroma ozaveščanje teh najmlajših, ki te potem

vsako leto prav lepo presenetijo, ko vidiš da so bolj napredni, kot mi mogoče "ta stari" v določenih razmišljanjih. Vidiš, da bodo oni bistveno lažje kakšne spremembe sprejeli, kot mi, ki smo že 30 ali 40 let na kakšne stvari navajeni, pa jih moramo potem spremenit, tako da to, da na mladih svet stoji, je dejstvo. V to zelo veliko vlagamo.

18. Ali menite, da bosta koncepta trajnostnega vodenja in družbenih inovacij v prihodnosti še pridobivala na pomembnosti?

Evropa je celotnemu konceptu trajnostnega razvoja v zadnjih letih dala neko novo podporo in usmeritev, nov zagon, bi lahko rekel. Osebno menim, da bodo le tako – torej z neko (v narekovajih) prisilo – možni večji premiki, ki se drugače ne bi zgodili. Samo zaveze, ki jih določiš sam, niso dovolj za ustvarjanje konkretnih sprememb, dosego ciljev ali doseganje rezultatov. Oba koncepta se odzivata na aktualne izzive, s katerimi se sooča svet, vključno z globalnim segrevanjem, izgubo biotske raznovrstnosti, neenakostjo, revščino, kot tudi s socialnimi ter ekonomskimi izzivi. Trajnostno vodenje in družbene inovacije lahko ponujajo okvirje oziroma pristope, ki naslavlajo te izzive na nek celovit način, s spodbujanjem odgovornosti, inovativnosti in sodelovanja med različnimi deležniki. Tako trajnostno vodenje, kot družbene inovacije bodo v prihodnosti vsekakor postale še bolj ključne v poslovnem svetu, še posebej pa v družbi, kot celoti. Podjetja, ki bodo, ali pa bomo sposobna uspešno vključevati trajnostno vodenje in/ali spodbujati družbene inovacije, bomo pridobivala neko konkurenčno prednost, zaupanje svojih kupcev, partnerjev, ter s tem seveda prispevala k bolj trajnostnem in vključujočemu razvoju družbe.

19. Ali menite, da se je trajnostnega vodenja moč naučiti? Če da, ali izvajate kakršna koli izobraževanja in usposabljanja za zaposlene na temo trajnostnega vodenja?

Jaz pravim, da se da (v narekovajih) vse priučiti, seveda pa je lažje, če imaš te trajnostne vrednote, saj, če ti je to blizu, ti je potem vse to nekako logično, da se to dela na drugačne načine, ali pa, da se vodi na drugačen način. Seveda so eni bolj nagnjeni k temu, kot drugi. Eni so bolj pragmatični, pa bodo rekli "ja, sej to je vse brezveze", eni pa bodo "ultra" zagovorniki tega. Jaz mislim, da je najboljša ravno vmesna varianta in to je zdrava pamet. Ni pa nujno da bodo postali vsi trajnostni verniki ali pa ambasadorji na koncu. Tako kot sem rekel; če so se otroci navadili ločevati odpadke, saj so se s tem rodili, je njim to logično, sploh ni druge alternative za njih. Njim je povsem ne jasno, zakaj smo mi imeli samo en smetnjak za vse smeti.

20. Ali ima podjetje BTC kakšne prihodnje načrte povezane s trajnostnim vodenje in družbenimi inovaciji? Kako nameravajo nadaljevati in izboljševati svoje prakse na teh dveh področjih?

Sigurno bomo morali zelo veliko narediti na področju trajnostnega vodenja, zato da bomo imeli v narekovajih v širšem vodstvu čim več trajnostnih ambasadorjev (zglede). Tako, kot sem že prej omenil, če je to na eni, dveh ali treh osebah, bo to vse premalo, tako, da bo treba tako ali tako na tem bistveno več delati in nekaj narediti prej. Kar pa se tiče

družbenih inovacij, smo mi, kot podjetje že na nek način odprta družba - odprti smo za vse. Seveda potem smiselno to vključuješ v svoje planiranje aktivnosti ali pa strategije in bolj kot si odprt, bolj kot se s tem ukvarjaš, se pravi s trajnostnim razvojem in trajnostnim vodenjem ter trajnostnimi projekti, bolj si dovzeten do družbenih inovacij. Verjamem pa, da jih bomo mi bolj podpirali, kot pa da bomo mi tisti generatorji nekih družbenih inovacij. Če si odprt vidiš, da je na koncu na trgu ali pa v širšem okolju teh pobud kolikor hočeš, torej zelo veliko, samo potrebno jih je videti, udejanjiti, kar pa je včasih najtežje. Prepoznati je potrebno neko dodano vrednost, ki pa do sedaj v večini niso bile merljive v evrih. Tako, kot bi rekel, si sponzor enega športnega kluba, kako boš to meril, da ti to nekaj da? Saj se da izračunati, ampak velikokrat je to "larifari". Jaz velikokrat rečem, da smo kot sponzorji dostikrat bolj donatorji, ki spodbujamo ali podpiramo klub ali šport, ali pa posameznika, z nekim čisto drugim namenom, kot pa da bomo imeli neko dodano vrednost. Predvsem, da dobijo oni dodano vrednost. Ampak ja, bolj kot si odprt, bolj kot imaš posluh, bolj kot imaš razumevanje, več bo nekih družbenih inovacij.

21. Kako podjetje BTC komunicira svoje trajnostne prakse in trajnostno uspešnost?

V podjetju imamo interne novice na tedenski ravni, ki jih dobijo vsi zaposleni. Imamo intranet, kjer se pojavijo določene novice in vsebine. Za poslovne partnerje vsako leto naredimo aplikacijo Moj BTC, kjer se poleg poslovnih dosežkov za preteklo leto pokomentira tudi trajnostne projekte - tudi za širšo javnost, vse je dosegljivo na korporativni spletni strani. Seveda je tudi v letnem poročilu trajnost eden izmed ključnih segmentov. Vsako drugo leto izdamo trajnostno poročilo, ki je namenjeno širši družbi od B2B, B2G, oziroma kogarkoli. Tudi klasično sprotno poročanje o projektih, ki si jih realiziral ali pa o dosežkih določenih projektov v obliki PR sporočil. Imamo tudi kakšno novinarsko konferenco na letni ravni, eno ali dve, ampak bolj vezano na projekt, ne toliko na poslovanje ali segment trajnostnega razvoja. Kakorkoli, trajnostnega poslovanja ne obešamo na veliki zvon, saj želimo, da dejanja govorijo sama zase. Nekaj se torej komunicira, predvsem preko letnih poročil. Imeli smo tudi PR konferenco oziroma novinarsko konferenco približno pol leta nazaj na temo, da bomo uredili zeleni park znotraj BTC-ja, sončno elektrarno in še veliko drugih projektov. Drugače pa klasična PR sporočila, LinkedIn objave, veliko smo prisotni tudi na takšnih in drugačnih konferencah.

22. Ali je potreba po trajnostnem razvoju gonilo družbenih inovacij podjetja BTC?

Pri nas je že od vsega začetka podjetja eno izmed gonil to, da vračamo družbi. Tudi, ko še nismo poznali trajnostnega razvoja ali družbene odgovornosti kot take, je bilo prav, da v primeru uspešnega poslovanja tudi vračaš družbi. Bodisi skozi finančne spodbude; mi imamo na primer 13. plačo, če podjetje uspešno posluje. Ko imamo dobiček, vlagamo v obliki investicij. Družbi vračamo tudi z finančnimi pomočmi različnim nevladnim organizacijam. Na letni ravni podpiramo 160 različnih projektov na letni ravni.

23. Kako zagotavljate transparentnost in verodostojnost poročanja o trajnostnih aktivnosti vaše organizacije, da bi se izognili kakršnemu koli vtisu, da gre za t.i. zeleno zavajanje (Angl. Greenwashing)?

Za vse, kar smo do zdaj naredili, je ključno, da skomuniciramo tako, kot je. Če bi sedaj prišlo 1000 avtomobilov v BTC je potrebno navesti točne podatke, ne npr. več kot 900, temveč 1000 kot 1000. Jaz temu pravim, da moraš biti kredibilen, eksakten in korekten. Po večini to pomeni, da bolj malo komuniciraš. Takrat, ko komuniciraš pa poveš dejstva, dejanske številke in gremo naprej. Tudi do sedaj, ko smo karkoli komunicirali smo v ozadju imeli formulo, kako smo do tega prišli. Ni tisto, da je vsako leto drugače, ker potem imaš izhodiščno leto in niti primerjat ne moraš, kot tudi ne moraš reči, da si nekaj izboljšal. Sedaj bomo še toliko bolj prisiljeni v to, da bomo morali biti še bolj natančni in transparentni ter kredibilni. Nekako bomo nadzirani in imeli verjetno revizorje, tako kot za finančno poročilo, tudi za trajnostno. Potrebno bo pripraviti poročilo, da ga bo lahko nekdo pregledal. To ne pomeni, da bo zdaj meni všeč ali tebi ne, pač pa bo šlo za številke take kot so. Dostikrat se ljudje narobe razumejo, na primer, če mi porabimo sedaj, karikiram 100 enot elektrike in rečeš "OK", bo pa en najemnik imel svoj števec in bo manj porabil in bomo pri nas porabili 90 enot, ampak na območju bo še vedno 100 enot - tako nisi nič naredil, nič nisi prihranil energije, nisi nič naredil, da jo je manj. To je izigravanje, in mogoče nekateri niti ne mislijo, da izigravajo ampak v bistvu pridemo do tega zavajanja. Ko se hvališ, da si 20.000 dreves posadil, na koncu pa si v zadnjih dveh letih 2x povečal CO₂ odtis - saj si naredil nekaj dobrega za naravo, za planet, ampak na drugi strani pa si še toliko slabši, da izničiš vse dobro.

Priloga 4: Podpisano soglasje za sodelovanje in dovoljenje snemanja intervjuja

Slika 1: Kopija podpisanega soglasja

Spoštovani,

Zahvaljujem se vam za vaš dragoceni čas, ki ste si ga vzeli za današnji intervju. Moje ime je Rok Klanšek in sem študent magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer zaključujem študijski program management. Namen današnjega intervjuja je pogovor o trajnostnem vodenju in družbenih inovacijah v podjetju BTC.

Da bi lahko čim bolj natančno zabeležil vaše odgovore, bom med intervjujem pripravjal lastne zapiske. Vendarle včasih ni mogoče tako hitro zapisati vseh podrobnosti, zato bi vas prosil, da mi dovolite uporabo snemalnika zvoka na svojem mobilnem telefonu. Seveda bom v celoti spoštoval etične standarde pri obdelavi in uporabi teh posnetkov.

Iskrena hvala za vaše soglasje in sodelovanje. Še enkrat se vam zahvaljujem za vašo pripravljenost.

Ali se strinjate s pogoji intervjuja in boste v njem sodelovali? DA NE

Dovoljujem, da se intervju snema s snemalnikom zvoka na mobilni napravi. DA NE

Datum: 23. 5. 2023

Intervjuvanec: Miha Mermal

Podpis:



Vir: lastno delo.