

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

LIDIJA ROJC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA:
PRIMER ERNST & YOUNG**

Ljubljana, junij 2016

LIDIJA ROJC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana, Rojc Lidija, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Družbena odgovornost podjetja: Primer Ernst & Young, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis

študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽBENA ODGOVORNOST	3
1.1 Opredelitev pojma.....	3
1.2 Teorije družbene odgovornosti	8
1.2.1 Teorija lastnikov.....	8
1.2.2 Teorija deležnikov.....	8
1.2.3 Institucionalna teorija	10
1.2.4 Teorija perspektive podjetja.....	11
1.3 Dimenzije družbene odgovornosti podjetja	12
1.3.1 Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetja	12
1.3.2 Zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetja	13
2 ANALIZA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA EY	14
2.1 Predstavitev podjetja EY	14
2.2 Predstavitev podjetja EY Global, EMEIA in CSE	15
2.2.1 Globalna mreža – EY Global	15
2.2.2 EY Evropa Srednji Vzhod Indija Afrika - Europe Middle East India Africa	15
2.2.3 EY Centralno in Jugovzhodno Evropsko podobmočje – EY CSE.....	17
2.3 Dimenzije družbene odgovornosti v podjetju EY.....	17
2.3.1 Odgovornost do strank	17
2.3.2 Odgovornost do zaposlenih.....	18
2.3.3 Odgovornost do širše skupnosti	19
2.3.4 Odgovornost do okolja.....	19
2.4 Strateške usmeritve podjetja EY na področju družbene odgovornosti	21
2.4.1 Podjetništvo.....	21
2.4.2 Okoljska trajnost	22
2.4.3 Izobraževanje	22
3 DRUŽBENA ODGOVORNOST V PODJETJU EY Slovenija	23
3.1 Analiza intervjuja.....	24
3.1.1 Analiza intervjuja – splošno o družbeni odgovornosti	24
3.1.2 Analiza intervjuja – notranja dimenzija družbene odgovornosti	25

3.1.3 Analiza intervjuja – zunanja dimenzija družbene odgovornosti	29
3.1.4 Analiza intervjuja – prednosti uvajanja družbene odgovornosti in smernice.....	31
SKLEP	34
LITERATURA IN VIRI	37
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Model družbene odgovornosti podjetja.....	5
Tabela 2: Deležniki oziroma interesne skupine podjetja	9
Tabela 3: Pregled področji družbene odgovornosti podjetja EY	20
Tabela 4: Aktivnosti družbene odgovornosti na področju okoljske trajnosti.....	22
Tabela 5: Aktivnosti družbene odgovornosti na področju izobraževanja	23
Tabela 6: Prikaz aktivnosti na področju notranje dimenzije družbene odgovornosti podjetja EY	28
Tabela 7: Aktivnosti podjetja EY Slovenija na področju zunanje dimenzije družbene odgovornosti podjetja EY	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja	6
Slika 2: Države EY EMEIA	16

UVOD

Pomen družbene odgovornosti podjetij se v današnjih časih povečuje. Podjetja v svojem poslovanju, produktih in storitvah obravnavajo družbena in okoljska vprašanja. Tako lahko najbolj učinkovito vplivajo na družbo preko globalne in lokalne ekonomske stabilnosti in rasti, ki pa v zameno ponujajo priložnost odzivanja na probleme, kot so revščina, zdravje, človekove pravice ter onesnaževanje.

Oblikovanje in nato uvajanje strategije družbeno odgovornega poslovanja podjetja v prakso je velik izziv za podjetja. Pri tem lahko odločilno vlogo pri podpori vodilnim v podjetju in implementaciji ter izvajanju strategije odigra kadrovska funkcija v podjetju (Dirani, Jamali, & Harwood, 2015).

Družbeno odgovorno poslovanje podjetja lahko vpliva na kreativnost zaposlenih, odvisno od sposobnosti podjetja biti družbeno odgovoren, zagotavljanja produktov in izvajanja storitev podjetja na družbeno odgovoren način. Družbeno odgovorno poslovanje podjetja pomaga pri identificiranju zaposlenih s podjetjem in spodbuja njihovo kreativnost. Spodbuja pa tudi zaposlene pri udeleževanju družbeno odgovornih aktivnosti podjetja, ki imajo velik vpliv na zaposlene in njihovo družbeno odgovorno ravnanje ter njihovo kreativnost, kadar zaposleni zaznajo, da podjetje zagotavlja visoko kakovostne proizvode in storitve (Brammer, He, & Mellahi, 2015).

Povezava med družbeno odgovornim ravnanjem podjetja in ekonomsko uspešnostjo se je veliko preučevala že v preteklosti. Direktna pozitivna povezava med njima je lahko zavajajoča. Nanjo lahko vpliva veliko dejavnikov: konkurenčna prednost, ugled v poslovnem svetu ter zadovoljstvo kupcev. Samo konkurenčna prednost in ugled podjetja kažeta direktno pozitivno korelacijo med njima (S.P. Saeidi, S. Sofian, P. Saeidi, S.P. Saeidi & S.A. Saeidi, 2014). Družbena odgovornost tako na dolgi rok prinaša večjo konkurenčnost, nižje stroške poslovanja, večjo poslovno uspešnost, večji ugled podjetja in zvestobo kupcev (Frederick, Davis, & Post, 1988).

Teoretične opredelitve in empirične raziskave kažejo na pozitivno korelacijo med družbeno odgovornostjo in ekonomsko uspešnostjo podjetja. Podjetja, ki poslujejo družbeno odgovorno, imajo sledeče ekonomske koristi (Knez-Riedl, 2002):

- boljšo podobo in ugled podjetja;
- večjo sposobnost pritegnitve kapitala poslovnih partnerjev in kupcev;
- večjo sposobnost vzpostavitve in vzdrževanja stikov z oblikovalci politike in drugimi deležniki;
- večjo prodajo;
- boljše delovne pogoje, ki vodijo k večji produktivnosti in kakovosti;
- večje zaupanje in zvestobo kupcev;

- večjo motiviranost zaposlenih, ki se izraža v stalnih inovacijah, večji kreativnosti;
- večji in boljši nadzor ter obvladovanje tveganja;
- manjša fluktuacija zaposlenih, ki znižuje stroške usposabljanja zaposlenih.

Danes želijo interesne skupine vedeti več o aktivnostih podjetja na področju družbene odgovornosti. Ni več dovolj zgolj medsebojno zaupanje podjetja in interesnih skupin, kot je bilo v preteklosti. Multinacionalna podjetja so bila med prvimi, ki so spoznala kako pomembno je poročaje o družbeni odgovornosti, saj so le-ta pod vplivom velikega števila različnih interesnih skupin (Jakomin, 2005).

Družbeno odgovorno podjetje, ki o tem tudi poroča, ima lahko veliko koristi, ki se kažejo v sposobnosti pritegnitve kapitala, poslovnih partnerjev in kupcev. Enako velja za vzdrževanje stikov z oblikovalci politike in drugimi dejavniki odločanja v družbi. Taka podjetja dosegajo večjo prodajo in zvestobo kupcev. Kljub temu pa je družbeno odgovorno poročanje bliže trženjski strategiji z namenom povečanja dobičkonosnosti podjetja kot pa posledica pretirane skrbi za družbo in okolje (Slapničar, 2005).

V danšnjem konkurenčnem tržnem okolju predstavlja družbeno odgovorno poslovanje podjetja pomemben strateški dejavnik v veliko podjetjih. Kljub številnim raziskavam še vedno ni natančno opredeljeno, kako družbeno odgovorno poslovanje vpliva na tržno vrednost podjetja. Dejavniki, ki različno vplivajo ali povezujejo družbeno odgovornost in tržno vrednost podjetja, so zadovoljstvo kupcev, sposobnost podjetja proizvajati kakovostne izdelke in opravljati visoko kakovostne storitve na inovativen način. V podjetjih z nizko stopnjo inovativnosti družbena odgovornost negativno vpliva na zadovoljstvo strank. Nižje zadovoljstvo strank vodi do manjše tržne vrednosti. Družbena odgovornost povečuje zadovoljstvo strank, ki pa v zameno vodi v pozitivne finančne učinke in večjo tržno vrednost podjetja (Luo & Bhattacharya, 2006).

Namen diplomskega dela je prispevati k razumevanju družbene odgovornosti podjetja. Prav tako nameravam preiskati in preučiti družbeno odgovornost podjetja ob primeru mednarodnega podjetja.

Cilji diplomskega dela so naslednji: predstaviti teorije družbene odgovornosti, preučiti sedanje stanje družbeno odgovornega poslovanja mednarodnega podjetja, ugotoviti, ali to podjetje posluje družbeno odgovorno. Razislovalno vprašanje, na katerega bom z različnimi metodami poskušala odgovoriti, se glasi: *Kakšna je zastopanost dimenzij družbene odgovornosti v podjetju Ernst & Young?*

Metode dela za doseganje cilja so: metoda kompilacije in deskripcije, metoda analize vsebine ter metoda strukturiranega intervjuja. Nekatere metode so uporabljene samostojno, druge se med seboj dopolnjujejo.

Diplomsko delo sestavljajo trije deli. V prvem, vsebinskem delu, bom pregledala nekaj strokovne literature domačih in tujih avtorjev o družbeni odgovornosti podjetja. Z metodo kompilacije in deskripcije bom povzela stališča različnih avtorjev in teorij. V drugem delu

bom podrobneje predstavila mednarodno podjetje in njegove storitve. Pri tem mi bo v pomoč metoda analize. Podatke, ki jih bom uporabila, bom našla na spletu, prav tako bom analizirala njihove interne spletne in tiskane publikacije. Z metodo analize vsebine bom analizirala globalne smernice podjetja na tem področju. V tretjem, empiričnem delu, bom s pomočjo strukturiranega intervjuja raziskala, ali se podjetje zaveda pojma družbeno odgovorno poslovanje ter kako in na katerih področjih podjetje Ernst & Young deluje družbeno odgovorno. Cilj analize je preučiti dejavnosti družbeno odgovornega poslovanja podjetja. Podatke bom črpala iz primarnih in sekundarnih virov.

1 DRUŽBENA ODGOVORNOST

1.1 Opredelitev pojma

Opredelitev družbene odgovornosti podjetij je bilo skozi čas veliko. Opredelitve družbeno odgovornega poslovanja so zelo splošne, tudi njen koncept je zelo širok. Definicije se razlikujejo od države do države kot tudi od družbe do družbe oziroma njihovih vrednot. V nadaljevanju jih povzemam le nekaj.

Evropska komisija je leta 2001 objavila ti. dokument Zelena knjiga o spodbujanju evropskega okvira za družbeno odgovornost podjetij (angl. *Green paper on Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*) (Evropska komisija, 2001a). V njem družbeno odgovornost podjetja opredeli kot: »Koncept, po katerem podjetja v svoje poslovanje in sodelovanje z deležniki vključujejo skrb za družbena in okoljska vprašanja na prostovoljni osnovi.« Deležniki so naslednje interesne skupine: zaposleni, delničarji, investitorji, kupci, javni organi ter nevladne organizacije. V dokumentu sta opredeljeni notranja in zunanja dimenzija družbene odgovornosti, ki ju pojasnujem v nadaljevanju diplomskega dela.

Obnovljena strategija Evropske komisije za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011-2014 je še vedno zelo splošna. Komisija predstavlja novo opredelitev družbene odgovornosti podjetja kot »odgovornost podjetij za njihove učinke na družbo«. Pogoj za prevzemanje te odgovornosti je spoštovanje veljavne zakonodaje in kolektivnih pogodb med socialnimi partnerji. Podjetja bi morala imeti za dosledno izpolnjevanje družbene odgovornosti vzpostavljen postopek za vključevanje socialnih, okoljskih in etičnih vprašanj ter vprašanj človekovih pravic in potrošniških vprašanj v svoje poslovanje in osrednjo strategijo v tesnem sodelovanju z interesnimi skupinami. Vse to z namenom, da optimizirajo oblikovanje skupnih vrednot za lastnike oz. delničarje ter interesne skupine in družbo nasploh ter opredelijo, preprečijo in ublažijo možne negativne učinke (Evropska komisija, 2011).

Bistvo družbeno odgovornega poslovanja je, da podjetje samo odgovarja za svoje ravnanje, ki vpliva na ljudi, skupnosti in okolje. Negativne vplive mora podjetje raziskati in jih nato popraviti ali vsaj omiliti. Večina podjetij se zaveda, kako zelo pomembni so odnosi do ožjega in širšega okolja, predvsem zaposlenih, saj le-ti spodbujajo zaupanje v vodstvo in jih motivirajo za delo. Seveda ne smemo zanemariti urejenega proizvodnega procesa in korektnih odnosov do poslovnih partnerjev (Drevenšek 2004).

Drevenškova (2005) pravi, da: »Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh.« Po Drevenškovi lahko družbeno odgovorno poslovanje opredelimo kot odgovornost podjetja do njegovih deležnikov oz. ciljne javnosti (ožje gledano) oz. kot splošno odgovornost podjetij do družbenega in naravnega okolja, v katerem delujejo (širše gledano).

Da se družbeno odgovorno poslovanje izraža v praksi, je v prvi vrsti pomembno kakovostno načrtovanje družbene odgovornosti v podjetju. Dolgoročno koristen in učinkovit je le načrtovan proces k družbeni odgovornosti. Potreben je razmislek podjetja o njegovi dejavnosti, o značilnostih okolja, v katerem posluje, o ključnih interesnih skupinah ter njihovih vrednotah in o pričakovanjih v odnosu do podjetja (Drevenšek, 2005).

Carollova definicija temelji na njeni delitvi na štiri dele: ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko (Carroll, 1979). Carroll (1991) trdi, da je najpomembnejša ekonomska odgovornost, na njej pa temeljijo preostale tri. Njegova piramida temelji na Maslowovi hierarhiji potreb podjetja, po kateri lahko zadovolji višje potrebe šele takrat, ko zadovolji potrebe na nižjih nivojih.

V preteklosti so predpostavljali, da mora biti najprej zadovoljena osnovna ekonomska odgovornost in nato vsaka naslednja. Sedaj pa prevladuje mnenje, da so vse štiri ravni družbene odgovornosti med seboj povezane in integrirane v koncept podjetja kot korporativnega državljana (Carroll & Bucholtz, 2000).

Sodobno podjetje je organizirano tako, da se je sposobno nenehno spreminjati in prilagajati. Inovativne organizacije nestabilno vplivajo na okolje in posameznika, pri čemer nastajajo konflikti med interesnimi skupinami, ki jih mora urejati manager. Družbena odgovornost managerjev in podjetja postaja čedalje pomembnejši element za ekonomski uspeh podjetja. Podjetje naj strmi k aktivnostim, ki so dobre tudi za širše okolje, kar ne pomeni, da se v podjetju zanemarija ekonomski cilj, ampak da se mora podjetje odzvati na ekonomske in družbene zahteve spreminjajoče se družbe (Jaklič, 2002).

Štiri dimenzije družbene odgovornosti podjetja na tem mestu predstavljam podrobneje (Jaklič, 2002), prikazane so tudi v Tabeli 1.

- **Ekonomska odgovornost:** je temeljna odgovornost podjetja. Le-to proizvaja proizvode in storitve, ki jih družba potrebuje in je za njih pripravljena tudi plačati.

Glavni namen je dolgoročno zagotavljati dobiček, hkrati pa je osnova za izvajanje drugih dimenzij.

- **Zakonska odgovornost:** pravne regulative določajo, kako mora delovati podjetje. Družbeno odgovorno poslovanje zahteva, da se podjetja držijo teh pravil. Hkrati pa imajo podjetja lahko svoj pogled na družbeno odgovornost in si po svoje razlagajo zakone. Zakoni predstavljajo minimalen obseg zahtev po družbeni odgovornosti, ne morejo pa zajemati vse kompleksnosti javnih problemov in družbene odgovornosti.
- **Etična odgovornost:** povezana je z aktivnostmi, ki jih pričakuje družba in temelji na nepisanih pravilih. Podjetje, ki sledi temu, in vnaprej prepozna družbene spremembe in interese ter ustrezno ravna, poskrbi za manj težav z okoljem. Posledično pa ima večje možnosti za dolgoročni dobiček podjetja.
- **Filantropska odgovornost:** je najvišja raven odgovornosti in deluje po principu prostovoljnosti. Vsebuje predvsem humanitarne in dobrodelne akcije, ki jih ne zahteva zakon ali etični standardi. S tem podjetje zadovolji interesne skupine in poskuša izboljšati kakovost življenja.

Tabela 1: Model družbene odgovornosti podjetja

Vrsta odgovornosti	Pričakovanja družbe	Konkretni primeri izvajanja odgovornosti
Filantropska odgovornost	Zaželeno	Prostovoljne aktivnosti
		Donatorstvo in sponzorstvo
		Programi, ki podpirajo lokalno skupnost
Etična odgovornost	Pričakovano	Izogibanje dvomljivim dejavnostim
		Sprejemanje zakonov
		Sprejemanje etičnih načel
Zakonska odgovornost	Zahtevano	Podrejanje vsem zakonom
		Tehnični predpisi
		Izpolnjevanje pogodbenih obveznosti
		Dobičkonosnost
Ekonomska odgovornost	Zahtevano	Maksimalna vrednosti prodaje in Povečanje vrednosti podjetja
		Minimizacija stroškov
		Premišljene strateške odločitve

Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 2002, str.280.

Ekonomska odgovornost pomeni, da morajo podjetja ustvariti dobiček s proizvodnjo dobrin in storitvami, ki jih družba potrebuje in ki jih nudijo po pošteni tržni ceni. Jaklič

(2002) poudarja, da je poslovanje podjetja, ki posluje z izgubo, družbeno neodgovorno, saj so s tem ogroženi zaposleni, lastniki, lokalne skupnosti, država, posojilodajalci in dobavitelji. Zakonska odgovornost ponazarja pričakovanja družbe, da podjetja svojo dejavnost opravljajo znotraj zakonskih okvirov. Etična odgovornost dopolnjuje zakonsko in se nanaša na ravnanje, skladno z družbenimi pričakovanji, ki so izražena v družbenih pravilih. Gre za spoštovanje načel v poslovnem svetu. Filantropska odgovornost je najvišja stopnja odgovornosti in ni podvržena nobenim standardom ter je rezultat odločitve lastnikov. Na Sliki 1 vidimo piramido družbene odgovornosti podjetja.

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja



Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 2002, str. 279.

Po mnenju nekaterih domačih avtorjev je družbena odgovornost poslovanja koncept, po katerem se podjetja sama odločajo, ali bodo prispevala svoj delež k boljši družbi in čistejšemu okolju. Investiranje v družbeno odgovornost podjetju ne predstavlja stroška, poslovni namen investiranja pa naj bi bil neposredna ekonomska vrednost. Družbeno odgovorno poslovanje naj bi bilo poleg ustvarjanja dobička tudi dolgoročna strategija preživetja in uspevanja podjetja (Podnar & Golob, 2003).

Po definiciji Mednarodne organizacije za standardizacijo (v nadaljevanju ISO 26000 - angl. *International Organization for Standardization*) je glavna značilnost družbeno odgovornega podjetja pripravljenost vključiti družbene in okoljske vidike v odločitvene procese ter odgovornost podjetja za posledice njegovih odločitev in aktivnosti na družbo in okolje. Nanaša se na transparentno in etično obnašanje, ki je konsistentno s trajnostnim razvojem ter je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami. Družbena odgovornost podjetja je vpeljana v politiko in delovanje na vseh ravneh podjetja, upošteva se v notranjih in zunanjih odnosih ter upošteva interese deležnikov.

Standard ISO 26000 predlaga podjetjem, da uporabljajo prikaz v Prilogi 1 na naslednji način:

- Po preučitvi lastnosti družbene odgovornosti in njene povezave s trajnostnim razvojem, standard ISO 26000 predlaga pregled temeljnih načel družbene odgovornosti podjetja. Ob vpeljevanju družbene odgovornosti v poslovanje naj bi podjetje upoštevalo naslednja načela: odgovorno delovanje, transparentno delovanje, etično vedenje, spoštovanje interesa vseh deležnikov, spoštovanje predpisane zakonodaje, spoštovanje mednarodnih vedenjskih norm in spoštovanje človekovih pravic.
- Pred analizo glavnih vsebin in vprašanj, povezanih z družbeno odgovornostjo ter pred sprejemom ukrepov in postavitvijo pričakovanj, mora podjetje upoštevati dve načeli vpeljevanja družbene odgovornosti v podjetje: definirati mora možnosti družbene odgovornosti na področjih lastnih vplivov ter opredeliti možnosti identificiranja in sodelovanja s svojimi deležniki.
- Ko so predpostavke prvih dveh točk izpolnjene, mora podjetje vključiti naslednje procese: uvedbo družbene odgovornosti kot sestavni del politike podjetja, organizacijske kulture, strategij in dejavnosti, interno usposabljanje zaposlenih in pridobivanje kompetenc za družbeno odgovornost, ustvarjanje notranje in zunanje komunikacije o družbeni odgovornosti ter redno spremljaje ukrepov povezanih z družbeno odgovornostjo.
- Nadaljnje usmeritve ključnih vsebin in integracije družbene odgovornosti na praktičnih primerih so na voljo v prilogi standarda ISO 26000.

Standard ISO 26000 se celovito loteva vseh razsežnosti družbene odgovornosti. Ponuja rešitve, ki lahko vsakemu podjetju nudijo smernice za implementacijo ali nadgradnjo trenutne stopnje družbene odgovornosti v njem. Hkrati pa deluje svetovalno, jih vodi od začetka do konca vpeljave ter v dodatku celo predlaga specifične primere in nekatera orodja družbene odgovornosti. S tem lahko podjetje glede na svojo dejavnost poišče primere dobre prakse ter ideje zase.

Garriga in Melé (2004) svoje definicije družbene odgovornosti delita v naslednje štiri skupine teorij:

- **Politične teorije**, ki poudarjajo družbeno moč podjetja; predvsem moč, ki se ustvarja v odnosu podjetja do širše družbe in odgovornost, ki jo ima politična moč;

- **Integrativne teorije**, ki zagovarjajo vključevanje družbenih potreb v poslovno odločanje managerjev, saj so poslovanje, obstoj in rast podjetja odvisni od družbe in okolja;
- **Etične teorije**, ki predpostavljajo, da je odnos podjetja z družbenim okoljem prežet z etičnimi vrednotami, zato bi podjetje moralo sprejeti družbeno odgovornost, ker je to etična zapoved;
- **Instrumentalne teorije**, ki so v praksi najbolj uveljavljene in predpostavljajo, da je glavna vloga podjetja povečati vrednost premoženja lastnikov in upoštevajo le ekonomski vidik.

1.2 Teorije družbene odgovornosti

1.2.1 Teorija lastnikov

Teorija lastnikov (angl. *shareholder theory*) zagovarja dejstvo, da je edina dolžnost in odgovornost managerjev povečevati dobiček in maksimirati premoženje lastnikov. Lastniki so tisti, ki prispevajo kapital in managerji ga lahko uporabljajo samo na način in za namene, za katere so jih pooblastili lastniki (Smith, 2003).

Zagovorniki teorije pravijo, da managerje v sprejemanje teorije lastnikov sili trg. Tisti, ki ne povečujejo profita, a jih lastniki vseeno ne zamenjajo, bodo v vsakem primeru ostali nezaposleni, saj se bo to izrazilo na trgu, prišlo bo do prevzema, sami pa bodo zamenjani (Vinten, 2000).

Temeljna vprašanja teorije lastnikov so: kaj, kako in za koga proizvoditi. Edini pravi odgovor na vsa tri vprašanja je, da podjetje proizvaja tiste proizvode in na način, ki prinaša čim večji dobiček. Podjetje, ki ne prinaša dobička, seveda ne more poslovati na dolgi rok.

Zagovorniki teorije lastnikov imajo svoje argumente. Pri tem jim je v pomoč esej Milтона Friedmana iz leta 1970: Družbena odgovornost podjetja je povečevanje njegovih dobičkov. S tem je Friedman zagovarjal tezo, da so managerji v prvi vrsti odgovorni lastnikom in jim morajo znati upravičiti zaupanje z dobičkom podjetja, ne smejo pa jih investirati v sklade, ki pomenijo zmanjšanje dobičkonosnosti (Smith, 2003).

1.2.2 Teorija deležnikov

Teorija deležnikov (angl. *stakeholder theory*) trdi ravno nasprotno v primerjavi s teorijo lastnikov. Teorija deležnikov namreč trdi, da so managerji skupaj z lastnikom, odgovorni tudi posameznikom in okolju, na katere podjetje s svojim delovanjem vpliva (Polonsky, 1995).

Podjetje je v nenehni interakciji z okoljem, v katerem deluje in brez njega ne more obstajati. Interakcije podjetja z okoljem so posledično bistvenega pomena za uspeh in preživetje podjetja, ki ima svoje ožje in širše okolje, kot je prikazano v Tabeli 2: konkurenti, kupci, dobavitelji, lokalne skupnosti, mediji, državni organi, zaposleni, poslovno-interesne skupine ipd. Vsi pa si želijo, da bi podjetja upoštevala njihove interese. Zelo pomembne pa so tudi potrebe in interesi notranjih udeležencev podjetja: zaposleni, lastniki in managerji.

Tabela 2: Deležniki oziroma interesne skupine podjetja

Primarni deležniki	Sekundarni deležniki
Zaposleni	Lokalne skupnosti
Lastniki oz. delničarji	Družbeni aktivisti
Kupci	Mediji
Dobavitelji	Poslovno-interesne skupine
Konkurenti	Tuje vlade
Prodajalci	Domače vlade
Posojilodajalci	Javnost

Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 2002, str. 280.

Koncept deležnikov je postal zelo popularen leta 1984, ko so objavili Freemanovo publikacijo *Strategic management: A stakeholder Approach*. Po Freemanu je deležnik vsaka skupina ali posameznik, ki lahko vpliva na poslovanje podjetja, ali na katerega poslovanje vpliva v obratni smeri. Največji izziv managementa podjetja je uskladiti zahteve vseh deležnikov, ki imajo različne zahteve in pričakovanja ter hkrati dosežati strateške cilje podjetja (Roberts, 1992).

Pri teoriji interesnih skupin se pojavi vprašanje, katera od skupin je najpomembnejša. Sodobno stališče je, naj podjetje zadovoljuje vse interesne skupine, še posebej pa upošteva zaposlene. Tako bo poskrbelo za nizko fluktuacijo, prvovrstne kadre, produktivnost, inovativnost in kakovost. Velja načelo, da zadovoljni zaposleni vodijo k zadovoljnim kupcem, ti pa k zadovoljnim delničarjem oz. lastnikom.

Vse skupine deležnikov so sicer pomembne za podjetje, nimajo pa vse enakega pomena. Osnovna delitev deležnikov je na primarne in sekundarne (Polonsky, 1995). Primarni deležniki imajo formalen, uraden ali pogodbeni odnos s podjetjem. Imajo neposreden in nujen vpliv na podjetje. Sekundarni deležniki pa vključujejo posameznike ali organizacije, ki niso direktno povezani z ekonomskimi aktivnostmi podjetja, vseeno pa lahko vplivajo nanj.

Druga delitev loči deležnike na notranje in zunanje (Polonsky, 1995). Notranji so najtesneje povezani z delovanjem podjetja. Mednje štejejo zaposleni, managerji in lastniki. Zunanji deležniki na podjetje delujejo od zunaj. Mednje prištevamo potrošnike, dobavitelje, javnost, vladne in nevladne organizacije in različna društva.

1.2.3 Institucionalna teorija

Campbell (2007) je svojo teorijo o družbeni odgovornosti poimenoval institucionalna. Analiziral je vzroke oziroma pogoje, pod katerimi bo podjetje ravnalo družbeno odgovorno. Campbell je prepričan, da na odnos med klasičnim ekonomskim obnašanjem podjetja in družbeno odgovornim obnašanjem vplivajo različni institucionalni dejavniki: državni predpisi, prisotnost organizacij, ki nadzirajo družbeno odgovorno ravnanje, institucionalne norme, ki vodijo v družbeno odgovorno ravnanje, povezovanje podjetij med seboj ter dobra komunikacija med podjetji in njihovimi deležniki. Campbell v svoji teoriji raziskuje vprašanje, zakaj bi se podjetje sploh obnašalo družbeno odgovorno, če je prvotni namen ekonomska učinkovitost in povečevanje dobička. Najprej govori o ekonomskih pogojih, kjer se naslanja na zdravo poslovanje podjetja, stanje gospodarstva ter stopnje konkurenčnosti, s katero se podjetje sooča. Podjetja, ki niso ekonomsko učinkovita, najverjetneje ne bodo posvečala pozornosti družbeni odgovornosti. Prevelika ali premajhna stopnja konkurenčnosti lahko ovira družbeno odgovorno ravnanje. Le zmerna konkurenčnost pozitivno vpliva na družbeno odgovorno ravnanje. Podjetja so podvržena širokemu spektru političnih in ekonomskih institucij, ki vplivajo na njihovo ravnanje.

Tudi Campbell (2007) se srečuje z različnimi opredelitvami družbene odgovornosti. Odvisne so od perspektive deležnikov. Družbena odgovornost je lahko zagotavljanje ustreznega zaslužka zaposlenim v primerjavi z lokalnim življenjskim standardom, zagotavljanje varnega delovnega okolja. Družbena odgovornost lahko pomeni vsako poslovanje podjetja, ki ne ogroža naravnega okolja v katerem podjetje posluje. Družbena odgovornost se odraža tudi v ravnanju do strank z zagotavljanjem visoko kakovostnih storitev in proizvodov. Družbeno odgovorno ravnanje je različno definirano, odvisno od lokacije, ljudi, časa, v katerem podjetje posluje.

Čeprav Campbell (2007) zagovarja institucionalne pogoje za družbeno odgovorno poslovanje, seveda ne zanemari osnovnih ekonomskih pogojev. Maksimiranje dobička in vrednosti podjetja lahko preprečuje družbeno odgovorno ravnanje, saj taka podjetja nimajo finančnih virov, ki bi jih lahko temu namenila. Podjetja, ki so ekonomsko neuspešna, bodo manj verjetno delovala družbeno odgovorno.

Prvi institucionalni pogoj se nanaša na državne regulativne sankcije, ki so se razvijale skozi zgodovino. Povečana globalizacija omogoča prenos investicij podjetij v druge načine vodenja. To je razlog, da vlade ne postavljajo prevelikih režimskih omejitev, saj si želijo obdržati lokalne investicije, proizvodnjo, delovna mesta, davščine (Ohmae, McKenzie &

Lee v Campbell, 2007). Campbell tukaj poudari, da mora biti država sposobna spremljati družbeno odgovorno poslovanje in temu primerno uveljavljati uredbe na tem področju.

Drugi institucionalni pogoj je obstoj državnih regulativ, ki pozitivno vplivajo na družbeno odgovorno ravnanje, še posebej, če so bile te državne regulative oblikovane v sodelovanju vlade, podjetij in drugih deležnikov (Campbell, 2007). Regulativne mehanizme lahko tako kot država oblikuje tudi sam trg. S tem so zagotovljene dobre prakse, kakovost izdelkov in storitev ter varnost pri delu. V nadaljevanju se Campbell dotakne teorije deležnikov in pravi, da je družbeno odgovorno ravnanje podjetja odvisno od nadzora njegovih delničarjev. Bolj ko bodo delničarji nadzirali delovanje podjetja, večja bo verjetnost, da bo to delovalo družbeno odgovorno.

Skupaj z globalizacijo in poslovanjem na mednarodnih trgih, se je pojavilo tudi veliko število nevladnih organizacij, ki so vzpostavile kodekse ravnanja in nadzora podjetij. Nevladne organizacije posredno in neposredno vplivajo na poslovanje podjetja, lahko organizirajo proteste proti njim v primeru neodgovornega ravnanja, lahko pomagajo podjetjem izboljšati njihovo ravnanje, organizirajo medijske kampanje in s tem povečujejo vlogo medijev. Mediji so tisti, ki poročajo o ravnanju podjetja, izpostavljajo najboljša in grajajo najslabša podjetja.

Zgoraj omenjeni pogoji in smernice družbeno odgovornega ravnanja so regulirani s pravili in negativnimi sankcijami v primeru neodgovornega ravnanja podjetij. Vemo pa, da lahko institucije vzpodbujajo z bolj pozitivnimi vzvodi, nagradami in drugimi mehanizmi (Campbell, 2007). Podjetja bodo bolj verjetneje delovala družbeno odgovorno v okolju, kjer že obstajajo normativi, pomembne poslovne publikacije, poslovne šole, ki poudarjajo tako ravnanje, in ostala izobraževanja, katerih se udeležujejo managerji. Naslednja Campbellova teza je, da bo podjetje bolj verjetneje delovalo družbeno odgovorno, če je del trgovskega ali delodajalskega združenja, če le-to promovira družbeno odgovorno ravnanje podjetij.

1.2.4 Teorija perspektive podjetja

Managerji se vsakodnevno srečujejo z zahtevami skupin deležnikov za dodelitev finančnih sredstev za družbeno odgovorne aktivnosti. Zahteve deležnikov niso vedno usklajene med seboj. Prihaja do velikih konfliktov med njimi in posledično je težko jasno opredeliti družbeno odgovorno ravnanje podjetja. Družbeno odgovorno ravnanje je tisto, ki rezultira v splošnem dobrem, je nad ekonomskimi interesi podjetja in ni le zahtevano po zakonu (McWilliams & Siegel, 2001).

Nekateri managerji se zavedajo pomembnosti vsake interesne skupine. V tem je vzrok, da se odzovejo pozitivno in več sredstev namenijo izvajanju družbeno odgovornih akcij. Spet drugim je najpomembnejši ekonomski vidik in zanemarjajo te aktivnosti. Vprašanje, ki se

ob tem poraja, je, koliko sredstev nameniti družbeno odgovornemu ravnanju. Obstaja optimalna raven investicij za družbeno odgovorno ravnanje, ki hkrati pomeni maksimiranje dobička podjetja in zadovolji potrebe interesnih skupin (McWilliams & Siegel, 2001). Optimalno raven investicij podjetje poišče z analizo stroškov in koristi.

Teorija perspektive podjetja (angl. *theory of firm perspective*) zagovarja pozitivno povezavo med diferenciacijo produktov (raziskave in razvoj) in družbeno odgovornim ravnanjem. Potencialni kupci se morajo zavedati diferenciacije izdelkov ali storitev, saj bi v nasprotnem primeru kupili podoben izdelek ali storitev brez družbeno odgovornih atributov. Pri tem ima odločilno vlogo oglaševanje in promocija takih izdelkov ter storitev podjetja. Potencialni kupci se lahko pri nakupu naslanjajo na ugled podjetja v lokalni in širši skupnosti (McWilliams & Siegel, 2001).

Da bi podjetje maksimiralo dobiček, naj bi imelo točno tako raven investiranja v družbeno odgovornost, da je povečanje prihodkov (zaradi povečanega povpraševanja) enako povečanju stroškov zaradi investiranja v družbeno odgovornost podjetja. S tem podjetje zadovolji potrebe vseh interesnih skupin: tistih, ki zahtevajo tako ravnanje (potrošniki, zaposleni, lokalne skupnosti), kot tudi lastnike podjetja (McWilliams & Siegel, 2001).

Raziskava, ki sta jo opravila McWilliams in Siegel (2001), naj bi nakazala, da obstaja stopnja implementacije družbene odgovornosti v poslovanje, ki maksimira dobiček in zadovoljuje deležnike podjetja. Poleg tega pa naj bi podjetja, ki poslujejo družbeno odgovorno, ustvarjala enak dobiček kot tista, ki ne.

1.3 Dimenzije družbene odgovornosti podjetja

Kot sem že omenjenila, Zelena knjiga (Evropska komisija, 2001b) deli dimenzije družbene odgovornosti na notranjo in zunanjo dimenzijo. **Notranja dimenzija** zajema zaposlene v podjetju (vlaganje v človeški kapital, zdravje, varnost pri delu) in okoljsko odgovorno ravnanje (ravnanje z naravnimi viri, ki se uporabljajo v proizvodnji). **Zunanja dimenzija** pa zajema področja, na katera podjetje vpliva s svojim delovanjem. Vključuje širši krog deležnikov ali interesnih skupin (poslovni partnerji, dobavitelji, kupci, javni organi, lokalne skupnosti), skrb za naravno okolje.

1.3.1 Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetja

Družbeno odgovorna praksa znotraj podjetja vključuje zaposlene in se povezuje z različnimi področji: investiranje v človeški kapital, zdravje in varnost zaposlenih, upravljanje s spremembami, boljši pretok informacij v podjetju, komuniciranje, ravnovesje med delom, družino in prostim časom, raznolikost zaposlenih, pravično plačilo, možnost

napredovanja. Odgovorne prakse zaposlovanja, ki vključujejo nediskriminantnost, prispevajo k zaposlovanju etičnih manjšin, starejših, žensk, nezaposlenih in oseb z zmanjšano opravilno sposobnostjo (Podnar & Golob, 2003).

Podnar & Golob (b.l.a) razlikujeta med naslednjimi notranjimi dimenzijami:

- **Ravnanje s človeškimi viri oz. družbena odgovornost do zaposlenih:** Za vsako podjetje je zelo pomembna izbira, pridobitev in ohranitev sposobnih zaposlenih, njihovo izobraževanje, dobri pogoji dela, dobro komuniciranje in pretok informacij, ravnovesje med delom, družino in prostim časom, raznolikost zaposlenih in možnost napredovanja.
- **Zdravje in varnost pri delu:** sta obravnavana predvsem preko zakonodaje. Podjetja iščejo dodatne načine promocije zdravja in varnosti tudi tako, da jih uporabljajo za diferenciacijo med podjetji in promocijo njihovih izdelkov in storitev.
- **Prilagajanje spremembam:** obsega tudi preoblikovanje podjetij, pri čemer pa je prisoten strah zaposlenih pred odpuščanjem ali celo zapiranjem podjetij. To lahko povzroči ekonomsko, socialno in politično krizo v skupnosti. Družbeno odgovorno poslovanje zagovarja uravnoteženo upoštevanje interesov, transparentno komunikacijo in posvetovanje z vsemi tistimi, ki spremembe in odločitve čutijo na lastni koži.
- **Ravnanje z naravnimi viri in vplivi na okolje:** Zmanjševanje porabe naravnih virov ali zmanjševanje onesnaženih emisij in odpadkov vpliva na zmanjševanje vplivov na okolje in neposredno tudi na naše življenje. Manjša potrošnja naravnih virov lahko pomeni večjo dobičkonosnost, konkurenčnost, skrb za okolje znižuje stroške energije in rešuje problem shranjevanja odpadkov.

1.3.2 Zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetja

Družbena odgovornost podjetja sega izven meja podjetja v lokalno okolje. Družbena odgovornost vpliva na različne kroge deležnikov, tako zaposlenih in lastnikov kot na poslovne partnerje in dobavitelje, predstavnike lokalnih skupnosti in okolje (Podnar & Golob, 2003).

Podnar & Golob (b.l.b) razlikujeta med naslednjimi zunanjimi dimenzijami:

- **Lokalne skupnosti:** Podjetje na eni strani lokalni skupnosti zagotavlja delo, plače in davčne prispevke. Na drugi strani pa je ta skupnost odvisna od stanja, stabilnosti in razvoja skupnosti v kateri delujejo. Razvijanje dobrih odnosov z lokalno skupnostjo je pomembno za ugled in podobo podjetja v okolju, tako v vlogi zaposlovalca kot proizvajalca, le to pa vodi v večjo konkurenčnost podjetja. Svoje odgovorno delovanje lahko podjetja izkazujejo s prostovoljnimi deli, finančnimi nadomestili, sponzoriranjem lokalnih športnih in kulturnih prireditev.

- **Poslovni partnerji, dobavitelji in potrošniki:** Tesno sodelovanje z njimi pomeni manjšo negotovost poslovanja, nižje stroške in večjo kakovost. Podjetja naj bi delovala pravično, zagotavljala izdelke in storitve, ki jih potrošniki potrebujejo na učinkovit, etičen in ekološki način. Na drugi strani je pomembno, da partnerji dobavijo želje nadpovprečno, varno in zanesljivo, seveda ob predpostavki maksimalnega dobička.
- **Človekove pravice:** so opredeljene s predpisi in vsebujejo politične, pravne in moralne dileme. Velik izziv je postavitve meje med odgovornostjo podjetja in odgovornostjo države, nadzor dobaviteljev, če ti ravnajo v skladu z njihovimi osnovnimi vrednotami, kako poslovati v okoljih, kjer so sistematično kršene človekove pravice. Podjetja sprejemajo kodekse obnašanja, ki so dopolnilo mednarodnim zakonom. Z njimi izboljšajo svojo lastno podobo in zmanjšajo nevarnost negativnih odzivov potrošnikov.
- **Skrb za ravnanje na globalni ravni:** Zaradi vse večjih problemov, povezanih z okoljem, so podjetja pomembna pri izrabi naravnih virov iz različnih delov sveta in si morajo prizadevati za doseganje družbene odgovornosti v Evropi in drugod po svetu.

2 ANALIZA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA EY

Globalno podjetje potrebuje posebno, varno in globalno široko prepoznavno ime. Pravna imena lokalnih družb članic ostajajo enaka kot do sedaj: Ernst & Young (v nadaljevanju EY), vendar pa se kratica EY uporablja kot blagovna znamka po vsem svetu.

Družbeno odgovorno podjetje se obnaša etično, prispeva h gospodarskemu razvoju, skrbi za svoje zaposlene, prispeva k večji kakovosti lokalne skupnosti in gradi odnose s svojimi potrošniki. Da bi podjetje lahko delovalo družbeno odgovorno, pa mora imeti postavljeno vizijo in razumeti družbeno odgovornost kot posebno vrednoto ter del svojega poslanstva.

Sodobno podjetje, prilagojeno današnjim zahtevnim razmeram poslovanja, se zaveda da so ključ uspešnega podjetja zagotovo njegovi zaposleni. Zato pretežni del svojih družbeno odgovornih aktivnosti namenja prav njim.

Namen analize v tem poglavju je raziskati, katere aktivnosti izvaja podjetje na področju družbene odgovornosti, kakšne so koristi družbeno odgovornih ravnanj. Za dosego cilja bom analizo opravila v dveh korakih: v prvem koraku bom na podlagi sekundarnih podatkov in internih virov analizirala globalne smernice družbene odgovornosti podjetja.

2.1 Predstavitev podjetja EY

EY Slovenija je kot ena prvih mednarodnih strokovnih svetovalnih družb odprla svoje pisarne v Srednji in Vzhodni Evropi. V Sloveniji podjetje posreduje strokovne storitve že

od leta 1994. V juliju 2008 je podjetje EY Slovenija postalo del področja Evropa - Srednji Vzhod - Indija - Afrika (v nadaljevanju EMEIA), ki zajema več kot 80 družb v državah v Evropi, na Bližnjem vzhodu, v Indiji, Afriki in na Daljnem vzhodu. Regionalna sestava podjetja in njegovo vodstvo zagotavljata boljšo delitev znanja in tesnejše medsebojno sodelovanje med posameznimi podjetji, kar jim omogoča sestavo mednarodnih skupin strokovnjakov na številnih področjih in s tem posredovanje prvovrstnih storitev. Poleg že ustaljenih storitev revizije in davčnega svetovanja, njihovi strokovnjaki prilagodijo posamezne storitve potrebam posamezne stranke in svetujejo pri prevzemih, izvajajo storitve zagotavljanja spletne varnosti, obvladovanja tveganj, notranje revizije, forenzične revizije, preiskave goljufij, in svetujejo strankam pri upravljanju človeškega kapitala. Zaradi specializacije njihovih strokovnjakov v različnih gospodarskih panogah lahko za vsako posamezno stranko sestavijo najboljšo kombinacijo strokovnjakov s področja revizije, prevzemov, davkov, in pravnih zadev. Rezultat je skupina strokovnjakov s poglobljenim strokovnim znanjem na področju posameznih gospodarskih panog. V Sloveniji nudijo storitve več kot 100 vodilnim slovenskim in mednarodnim družbam, med katerimi so tudi nekatera največja podjetja na slovenskem trgu (Ernst & Young d.o.o., 2016).

2.2 Predstavitev podjetja EY Global, EMEIA in CSE

2.2.1 Globalna mreža – EY Global

EY Global je na vodilnem mestu pri revizijskih storitvah, davčnem svetovanju, sodelovanju pri transakcijah in svetovalnih storitvah. Po svetu je 167.000 ljudi združenih na podlagi skupnih vrednot in predanosti kakovosti. Kar jih loči od drugih, je, da pomagajo njihovim zaposlenim, strankam in širšim skupnostim za dosego svojih potencialov.

Globalno delujejo pod skupnimi profesionalnimi, etičnimi standardi in standardi neodvisnosti. Njihove pisarne po svetu uporabljajo enako metodologijo in so povezane preko integrirane informacijsko komunikacijske platforme, ki omogoča simultano komunikacijo in sodelovanje med člani ekip, ne glede na lokacijo.

2.2.2 EY Evropa Srednji Vzhod Indija Afrika - Europe Middle East India Africa

Od leta 2008 področje EMEIA (prikazano na Sliki 2) deluje kot ena entiteta in skrbi za enotne prakse v Evropi, na Bližnjem vzhodu, v Indiji in Afriki. Z več kot 81.000 talentiranimi zaposlenimi in 3.628 partnerji v 93 državah, EMEIA tesno sodeluje tudi z

Ameriko, azijsko-pacifiškem področjem in Japonsko, kar omogoča vzpostavitev popolnoma integrirane globalne storitve.

V podjetju so ponosni, da so prva družba takega profila, ki je naredila tako pomemben korak – korak, ki ustvarja nove priložnosti za izboljšanje storitev, ki jih ponujajo strankam po svetu. Njihov organizacijski pristop, ki ga vodijo potrebe strank, jim omogoča, da optimizirajo kakovost storitev in operativno učinkovitost ter pri tem sočasno omogoča tako osrednje centralne kontrole kot tudi hitre lokalne odzive. Njihova struktura jim omogoča dnevno komunikacijo med več osebami na vseh nivojih z njihovimi strankami, ki poslujejo v Centralni in Jugovzhodni Evropi, kot tudi s strankami, ki se želijo razširiti v to področje Evrope iz drugih regij. Z združevanjem njihovih investicij lahko naprej razvijajo njihove prakse, povečajo moč svetovalnih storitev in poglobljajo znanje v njihovih skupinah za posamezne industrijske panoge – zmožnosti, ki so po njihovem mnenju ključne za nudenje ustrezne podpore strankam (Ernst & Young d.o.o., 2016).

Slika 2: Države EY EMEIA



Vir: Ernst & Young d.o.o. – Priročnik za zaposlene, 2016, str. 8.

Globalna in regijska struktura jim omogoča:

- združeno delovanje, da dosežajo strateške prioritete, kakovost in rast;
- učinkovito odzivanje na izzive in spremembe na lokalnih trgih in trgih po svetu;
- doseganje večje osredotočenosti in izkoristek ter boljše koordinacijo znotraj organizacije v korist strank;

- spodbujanje višje učinkovitosti pri izvajanju storitev za stranke;
- zagotavljanje stalne visoke kakovosti in integriteto, ves čas in kjer koli.

2.2.3 EY Centralno in Jugovzhodno Evropsko podobmočje – EY CSE

EY Centralna in Jugovzhodna Evropa (v nadaljevanju EY CSE) je eno od 12 področij EMEIAe, ki so bila vzpostavljena v letu 2008, in združuje delovanje v 21 državah (Albanija, BiH, Bolgarija, Hrvaška, Ciper, Češka, Estonija, Grčija, Madžarska, Latvija, Litva, Makedonija, Malta, Moldavija, Črna Gora, Poljska, Romunija, Srbija, Slovaška, Slovenija, Turčija).

Znotraj EY Global-a, regije EMEIA tako deluje tudi EY CSE . Ima več kot 5.000 zaposlenih, zagotavlja takojšnje in trajno sodelovanje ekipe strokovnjakov in nudenje podpore strankam. Stranke pri tem pričakujejo opredelitev in rešitev težav in izzivov, ki so ključne za njihovo uspešno delovanje.

2.3 Dimenzije družbene odgovornosti v podjetju EY

V podjetju EY se nenehno sprašujejo, kako prispevati k spremembi – ne le za njihove stranke in svoje poslovanje - temveč tudi k spremembi skupnosti, za skupno dobrobit družbe, za trajnostni razvoj našega planeta. Verjamejo, da je eden od najboljših načinov za izgradnjo boljšega poslovanja z izgradnjo boljšega sveta na splošno. To pa lahko storijo s sledenjem trajnostni poslovni strategiji na kratek in na dolgi rok, z ukrepi za povečanje blaginje družbe, hkrati pa z dodajanjem vrednosti svoji dejavnosti, z osredotočenjem na vse vplive, ki jih ima podjetje do okolja.

Družbena odgovornost in trajnostni razvoj sta del poslovne strategije podjetja EY, del njihovih vrednot in vsakodnevnih dejanj. Gre za razumevanje njihovega vpliva na svet okoli njih in seštevek njihovih dejanj, razumevanje vseh ključnih deležnikov: tržišča, delovnega okolja, vpliva na okolje in tudi lokalne skupnosti.

Svet zahteva čedalje večji ekonomski in družbeni prispevek podjetij ob hkratnem čim manjšem vplivu na okolje. Zato podjetje pristopa k problemu dolgoročno. Zavezujejo se k vlaganju v družbo že danes in tako ustvarjajo primerno poslovno okolje, kjer bodo lahko podjetja in družba kot celota uspevali tudi v prihodnosti.

2.3.1 Odgovornost do strank

Ob zagotavljanju visoko kakovostnih storitev njihovim strankam se osredotočajo hkrati tudi na širšo poslovno okolje (velika zavezanost neodvisnim revizijam, finančni transparentnosti, zanesljivi upravi). Vse to prispeva k zaupanju strank in krepitvi finančne stabilnosti.

Uspeh podjetja temelji tudi na svetovanju in zagotavljanju strankam boljšega poslovanja in posledično obstoj tudi na daljši rok. Uspeh njihovih strank prispeva k ustvarjanju delovnih mest in ekonomski blaginji. Podjetje EY sodeluje tudi z vladami in zakonodajalci pri oblikovanju uredb, ki ustvarjajo zaupanje javnosti in finančnih trgov. Vodilna pozicija na tem področju je ključni element pri podpori trajnostnega gospodarstva širom po svetu. S svojimi specifičnimi znanji pomagajo strankam in širšemu trgu, da se soočajo z izzivi trajnostnega razvoja, kot so klimatske spremembe in družbena pravičnost.

Osnovni koncept revizijske stroke je neodvisnost. Njeno vzdrževanje je ključno za kakovost revizije in promocijo dobrega vodenja ter finančne preglednosti, ki v zameno spodbujajo zaupanje v kapitalske trge.

Podjetje EY si prizadeva, da tudi njihovi dobavitelji poslujejo po visokih standardih družbeno odgovornega poslovanja. Kot storitveno podjetje, je uspeh podjetja EY odvisen od odnosov, ki jih imajo s strankami in obenem priložnost, da vplivajo na svoje stranke in širši trg glede vprašanj, ki se nanašajo na odgovorno poslovanje.

2.3.2 Odgovornost do zaposlenih

Znanje, izkušnje in motivacija zaposlenih so v podjetju izrednega pomena. Ravno zaradi tega namenjajo veliko pozornost izbiri ustreznih kadrov, njihovemu izobraževanju, osebnostnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih ter ustvarjanju pozitivne delovne klime.

Podjetje EY si prizadeva za izjemno kakovostne storitve. To pa lahko dosežejo le z zaposlovanjem in ohranjanjem najboljše delovne sile. Velik poudarek je na timskem delu. Podjetje EY želi biti organizacija, ki ustvarja privlačno okolje za zaposlovanje, kjer zaposleni lahko preko izobraževanja in učenja razvijajo svoje potenciale.

Družbeno odgovorni programi podjetja zagotavljajo unikatne možnosti izobraževanja in razvoja zaposlenih. Če navedem nekatere: reševanje problemov, pogajanje, team building in voditeljske sposobnosti. Podjetje se zavzema pritegniti vire znanja in izkušnje iz najširšega nabora potencialnih zaposlenih. Podjetje si prizadeva, da se zaposleni počutijo spoštovani in vključeni v vizijo podjetja, da zaposleni verjamejo, da njihova priložnost za razvoj in napredovanje temelji na dobrem in strokovnem delu.

2.3.3 Odgovornost do širše skupnosti

Podjetje s pomočjo znanja in energije svojih zaposlenih ter svojih finančnih virov pomaga njihovim skupnostim dosegati svoje polne potenciale. Izoblikovane imajo različne programe, ki pomagajo zaposlenim usmerjati svojo energijo, znanje in izkušnje pri angažiranju v družbi.

- **Program »Accelerate«:** Ta program je paradni konj njihove podjetniške ponudbe. Gre za serijo brezplačnih delavnic, kjer si podjetniki naberejo določena znanja, izkušnje na različnih področjih. Glavni namen je ponuditi podporo čim širšemu krogu podjetnikov, od začetnikov naprej. Delavnice so zasnovali zaposleni v podjetju EY v sodelovanju z podjetniki. Na delavnicah se obravnava različne poslovne izzive družbeno odgovornih podjetij.
- **Program »Smart Futures«:** Gre za enega glavnih programov na področju izobraževanja. Namenjen je mladim, starim 16–17 let, ki izhajajo iz zapostavljenega, morda celo revnega okolja. V 10-mesečnem programu se mladi udeležijo različnih aktivnosti z namenom povečati možnosti za njihovo zaposlitev, tudi v podjetju EY. Ob zaključku programa sledi 3-tedenska plačana praksa, znotraj katere jim je na voljo tudi osebni mentor.
- **Program »Community Engagement Allowance«:** Vsak zaposleni ima pravico vključitve v programe prostovoljstva in zbiranja sredstev. Za svoje angažiranje se zaposlenemu omogoči: minimalno dva prosta delovna dneva, donacijo glede na opravljene ure prostovoljstva (do 500 evrov, v nadaljevanju EUR).
- **Program »Matched Funding«:** Gre za individualno ali skupinsko namensko zbiranje sredstev zaposlenih. Pogoji, da se sredstva lahko namenijo neki dobrodelni organizaciji je, da je le-ta registrirana.
- **Program Prostovoljstvo – »volunteering«:** Prostovoljstvo je odličen način razvijanja posameznikovih sposobnosti in istočasnega prispevanja družbi. Prostovoljstvo se lahko opravlja v okviru delovnega časa (minimalno dva plačana delovna dneva v enem poslovnem letu) ali pa izven delovnega časa. Glede na število opravljenih dobrodelnih ur lahko zbere zaposleni do 500 EUR.
- **Program »Give as you Earn« (GAYE):** Ta program, ki se izvaja samo v Angliji (izključuje direktorje) in deluje na principu davčne olajšave, saj se za znesek donacije zmanjša bruto plača in posledično plačajo manjši davki.

2.3.4 Odgovornost do okolja

V podjetju prevzemajo odgovornost tako za svoje emisije toplogrednih plinov in njihov vpliv na okolje kot tudi za svetovanje strankam na tem področju. Zavedajo se vpliva na poslovne skupnosti na prehodu h gospodarstvu nizkih emisij ogljika.

V Tabeli 3 so prikazane glavne aktivnosti podjetja po posameznih področjih družbene aktivnosti podjetja, ki se izvajajo na regionalni ravni ali pa povsem lokalno po različnih državah, kjer ima podjetje svoje poslovalnice.

Podjetje se zaveda odgovornosti do ljudi in družbe in posluje na način, ki najmanj prizadane okolje, v katerem poslujejo. Podjetje ima natančno izoblikovano okoljsko politiko: slediti morajo vsem zakonsko predpisanim regulativam za čim manjši negativni vpliv na okolje, prizadevajo si za preprečevanje onesnaževanja okolja, stremijo k izboljšanju okoljske učinkovitosti, zmanjšanju porabe in trošenja naravnih virov, spodbujajo uporabo okolju prijaznega transporta. Prav tako sledijo nekim moralnim normam, ki niso predpisane z zakoni in priporočili.

Tabela 3: Pregled področij družbene odgovornosti podjetja EY

Področje družbene aktivnosti	Aktivnosti
Družbena odgovornost do tržišča	Transparentnost poslovanja Sodelovanje z vlado in zakonodajalci Neodvisnost Dobri odnosi s strankami
Družbena odgovornost do zaposlenih	Izobraževanje Osebnostni in strokovni razvoj Pozitivna delovna klima Timsko delo
Družbena odgovornost do širše skupnosti	Programi: Accelerate, Smart Futures, Community Engagement Allowance, Matched Funding, Volunteering, GAYE
Družbena odgovornost do okolja	Okoljska politika, Carbon Footprint, stroški poslovnih potovanj, poraba energije, Earth Hour, ravnanje z odpadki

- **Ogljikov dioksid (*Carbon footprint*):** Podjetje je sprejelo pet pobud za pozitiven prispevek k ohranjanju našega okolja: (1) merjenje emisij ogljikovega dioksida z zbiranjem podatkov o porabi energije v poslovnih prostorih in pri službenih potovanjih, (2) spodbujanje okolju prijazne poslovne prakse, (3) določanje okolju prijazne politike poslovnih potovanj, (4) postavljanje smernic za ustrezno ravnanje z odpadki, (5) organiziranje okolju prijaznih poslovnih srečanj.
- **Stroški poslovnih potovanj:** Podjetje se zaveda, da predstavljajo službena potovanja 58.0% emisij toplogrednih plinov. Zato se zavzemajo za zmanjšanje le teh. To pa lahko storijo z uporabo konferenčnih klicev in tudi video konferenčnih klicev, »web-based« sestankov in izobraževanj, večjim povračilom za kilometrino v primeru, da se več zaposlenih pelje z enim avtomobilom, povračilom kilometrine za uporabo koles, zagotavljanjem primernih prostorov za hrambo koles med delovnim časom, primerne prostora za tuširanje, zagotavljanje tehnične podpore za delo od doma,... Poslovni sestanki in dogodki so velik del vsakodnevnega dela v podjetju. Preko njih lahko podjetje najbolj pokaže svoj karakter in vizijo za zmanjševanje onesnaževanja.

- **Poraba energije:** Poraba energije je drugi največji vir emisij toplogrednih plinov v podjetju (36.5 %). Zato si prizadevajo za graditev energijsko varčnih poslovnih objektov ter obnovo obstoječih poslovnih objektov. V Angliji od leta 2007 odkupujejo električno energijo iz obnovljivih virov. Nekateri drugi načini varčevanja z energijo so še: uporaba varčnih sijalk, uporaba senzorjev gibanja pri razsvetljavi, termostatskih ventilov, uporaba energetske učinkovitih tiskalnikov in kopirnih strojev, ki preklopijo na stanje mirovanje, če jih ne uporabljamo, ugašanje vseh elektronskih naprav, ko le-te niso v uporabi, sodelovanje pri projektih kot je »*Earth Hour*«. EY pri prenovi pisarn uporablja tehnologijo, ki je okolju prijazna (primer prezračevanja).
- **Ravnanje z odpadki:** Podjetje si prizadeva, da bi v prvi vrsti zmanjšalo svoje odpadke in nato ponovno uporabilo in recikliralo svoje odpadke. Drugi ukrepi, ki jih se jih poslužujejo v podjetju EY: zbiranje papirja za odvoz in reciklažo, uporaba dvostranskega tiskanja, nakup pisarniškega materiala iz recikliranih materialov, čim večja uporaba spletnih aplikacij namesto tiskanja, uporaba tiskalnikov z osebno kartico zaposlenega (s katero se prijavijo na tiskalnik; »*swipe card system*«), uporaba kartuše dokler ni resnično porabljena, ločevanje odpadkov.

2.4 Strateške usmeritve podjetja EY na področju družbene odgovornosti

Družbena odgovornost v podjetju EY je osredotočena na tri področja: podjetništvo, izobraževanje ter okoljsko trajnost (»*Entrepreneurship, Education, Environmental sustainability*« – »*The 3 Es*«).

2.4.1 Podjetništvo

Podjetje podpira in promovira hitro rastoča podjetja, saj le-ta ustvarjajo priložnosti, rast in prosta delovna mesta. Na področju podjetništva potekajo različne aktivnosti po posameznih regijah in državah znotraj podjetja EY:

- Podjetje EY je eden glavnih sponzorjev Globalnega tedna podjetništva (*Global Entrepreneurship Week*) v 4 državah regije CSE (Madžarska, Poljska, Malta in Turčija). Namen programa Globalni teden podjetništva je spodbuditi mlade, da sprejemajo inovativnost, domišljijo in ustvarjalnost. V nekaterih državah to poteka v sodelovanju z univerzami;
- *Entrepreneurship contest* (Litva 2010);
- *European Young Entrepreneur of the Year Gala* (Romunija 2008);
- Leta 1986 so začeli s programom Podjetnik leta (*Entrepreneur of the Year Award*), da bi spodbujali podjetnike pri širjenju njihovih zgodb, izkušenj, uspehov, navdihovanju drugih in da bi prejeli priznanje za svoje dobro opravljeno delo. Danes je program

razširjen v več kot petdesetih državah, kar predstavlja več kot devetdeset odstotkov globalne ekonomije;

- *Family Business Program* (več držav).

2.4.2 Okoljska trajnost

Podjetje si želi minimizirati vpliv na okolje z različnimi akcijami po svetu, ki so strnjene v Tabeli 4. V podjetju znotraj programa Teden okolja organizirajo različne dejavnosti in se osredotočajo na različne dimenzije okolja: transport, odpadki, energija in inovativnost. V okviru posameznih dimenzij vzpodbujajo zaposlene, da kot prevozno sredstvo namesto osebnih avtomobilov uporabljajo kolesa, javna prevozna sredstva oziroma pridejo na delo peš, če je mogoče. Druga aktivnost je zbiranje starih elektronskih naprav, mobilnih telefonov, varčnih sijalk in baterij, ki jih nato odpeljejo na posebna zbirališča takih odpadkov. Na področju energije vzpodbujajo ugašanje računalnikov preko noči, izklapljanje vseh naprav iz električnega omrežja, ko le te niso v uporabi. Hkrati pa vzpodbujajo zaposlene k podajanju predlogov za družbeno odgovorno ravnanje tako posameznikov kot podjetja kot celote. Program se izvaja na regionalni ravni in se ponavlja iz leta v leto, saj se zavedajo pomembnosti skrbi za okolje.

Tabela 4: Aktivnosti družbene odgovornosti na področju okoljske trajnosti

Aktivnost	Država	Opis
World Wildlife Foundation's Earth Hour	Bolgarija, Češka, Romunija	
Volunteer Day	regija	Vsak zaposleni ima pravico do plačanega dne
EY Community day	Češka	EY organizira različne dejavnosti za zaposlene
Teeme ara! (Let's do it!)	Estonija	Nacionalna iniciativa, sodelovali predstavniki podjetja in lokalnih skupnosti (100 prostovoljcev)
Tree planting	Latvija	Zasaditev dreves v parku
Annual community days	Slovaška	Sodelovanje z dobrodelnimi in neprofitnimi organizacijami
Environmental Week	regija	

2.4.3 Izobraževanje

Podjetje želi omogočiti ustrezno izobrazbo naslednjim generacijam, da bodo imele ustrezna znanja in sposobnosti pozitivno prispevati k širši družbi. Tudi lokalno imajo na vseh servisnih linijah zaposleni možnost internega in eksternega izobraževanja – tako tehničnega kot strokovno vsebinskega. Prav tako je pomembno izobraževanje zaposlenih v podpornih službah (računovodstvo, tajništvo in informatika). Na področju izobraževanja potekajo različne aktivnosti po posameznih regijah in državah znotraj podjetja EY, ki so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Aktivnosti družbene odgovornosti na področju izobraževanja

Aktivnost	Država
Junior Achievement support	Češka, Grčija, Romunija, Slovaška, Turčija
Internship program	Turčija, Slovenija, Romunija in druge
Community Day & Career Day	Srbija
Global Management Challenge (GMC) team sponsorships	Grčija, Madžarska
American University Bulgaria (Business Club Events)	Bolgarija
University of Zagreb (volunteer lecturers)	Hrvaška
Warsaw School of Economics (Management & Finance Program with the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)	Poljska
EY Tax competition	Madžarska, Poljska
EY Tax Challenge (2008)	Slovenija
Professional awareness days for high school students	Turčija
‘The Key to Tomorrow’	Poljska

3 DRUŽBENA ODGOVORNOST V PODJETJU EY Slovenija

EY Slovenija sledi globalnim in regionalnim smernicam, opisanim v prejšnjem poglavju, vendar pa lahko tudi samo podjetje izbira aktivnosti na področju družbene odgovornosti. Po pregledu internih virov podjetja in njihovih tiskanih publikacij sem ugotovila, da se podjetje dobro zaveda pojma družbena odgovornost in temu namenja veliko pozornost. Potrditev za to sem dobila tudi v intervjuju z gospo Mojco Emeršič, vodjo kadrovske službe in oddelka razvoja talentov v EY Slovenija. Intervjuvanka mi je podrobneje opisala, kako si podjetje razlaga družbeno odgovorno poslovanje in katere aktivnosti izvajajo na tem področju. Intervju sem snemala in nato analizirala vsebino. Analiza temelji na podlagi intervjuja in analizi vsebine sekundarnih virov.

3.1 Analiza intervjuja

3.1.1 Analiza intervjuja – splošno o družbeni odgovornosti

V začetnem vprašanju intervjuja me je zanimalo, **kaj predstavlja slogan »building a better working world«**, ki sem ga zasledila na internih spletnih straneh podjetja in kako je povezan z družbeno odgovornostjo.

Intervjuvanka mi je pojasnila, da je koncept *»building a better working world«* zelo širok. Podjetje EY se zaveda sprememb v poslovanju, okolju in prilagajanja le-temu, zato si prizadeva dodati kamenček v mozaik in prispevati h gradnji boljšega poslovnega okolja. Odprt pogled na poslovanje in kakovostne storitve pomagajo podjetju pri krepitvi zaupanja strank na trgu kapitala. Podjetje si prizadeva kakovostno opraviti vse obljubljene storitve njihovim strankam. Hkrati pa ne pozablja na njihovo največje bogastvo – njihove zaposlene. Vse to skupaj pa vodi v zadovoljstvo zaposlenih, strank in lokalne skupnosti. Boljše poslovno okolje gradijo z nekaterimi bolj drugimi manj očitnimi dejanji:

- prispevajo h kritičnemu delovanju kapitalskih trgov z zagotavljanjem pravočasnih in transparentnih informacij;
- pomagajo strankam pri njihovem razvoju;
- prispevajo k boljšemu življenjskemu standardu in odpiranju novih priložnosti lokalnih skupnosti;
- pomagajo podjetnikom pri prepoznavanju njihovih produktov in storitev preko programa Podjetnik leta in vrste drugih storitev;
- razvijajo vodilne kadre, ki si zgradijo uspešno kariero v podjetju, nato pa nadaljujejo pot in vizijo drugje (akademske vode, vladne organizacije, ...);
- prispevajo lokalnim skupnostim, v katerih poslujejo in živijo preko udejstvovanja podjetja ali posameznikov.

Vse omenjeno pa je tudi del vizije do leta 2020, ki je prikazana na sliki v Prilogi 2. Iz povedanega lahko združimo njihovo vizijo in slogan *»building a better working world«* in vidimo, da podjetje namenja veliko pozornost družbeni odgovornosti – posredno ali neposredno. Del ciljev za obdobje do leta 2020 zajema krepitev blagovne znamke, postati najbolj zaželen delodajalec, imeti prvi ali drugi vodilni položaj na trgu izbranih storitev, imeti največjo rast ter konkurenčne in zadostne prihodke, da bodo pritegnili in obdržali prvovrstni kader, graditev pozitivnih in trdnih odnosov z njihovimi deležniki.

V drugem vprašanju me je zanimalo, **ali imajo v podjetju razvito družbeno odgovorno strategijo**. Intervjuvanka mi je odgovorila naslednje:

»Kot globalno podjetje imamo seveda razvito strategijo družbeno odgovornega poslovanja. Zavezani smo k že prej omenjenemu *»building a better working world«*, ki temelji na velikem zaupanju pri poslovanju, trajnostnem razvoju, razvoju talentov v vseh oblikah ter

na velikem sodelovanju in odprti komunikaciji. Strategija podjetja nas vodi v vsem, kar delamo in to vključuje tudi strategijo na področju družbene odgovornosti. Kot vsak naš vidik poslovanja, je tudi ta strategija globoko zakoreninjena v našem namenu in prepričanju v poslovanje kot gonilni sili v dobro v družbi. Naša družbeno odgovorna strategija je osredotočena na tri glavna področja: nadaljnjo integracijo v poslovanje, povečanje vpliva v družbi ter v zmanjšanje ogljičnega odtisa. Verjamemo, da dobro in odgovorno poslovanje vodi v boljšo družbo (*»when business works better, the world works better«*). Ustvarjanje pozitivnih učinkov ni le stranski učinek, temveč je razlog, da smo, da poslujemo.«

V tretjem vprašanju me je zanimalo, **kaj je družbena odgovornost v podjetju EY pomenila pred leti in kaj pomeni danes**. Intervjuvanka, ki je v podjetju zaposlena skoraj od začetka njegove ustanovitve v Sloveniji, pojasnjuje:

»V času, ko sem se jaz vključila v podjetje EY Slovenija, to je bilo pred približno 13, 14 leti, je bilo podjetje ravno v fazi spremembe in smo se iz podjetja, ki je bilo bolj lokalno organizirano, vpeli v globalne programe in globalni način razmišljanja. To je pomenilo kar veliko tranzicijo in je bilo zelo pomembno, da poskušamo dobro razumeti cilje globalne organizacije in jih čim bolj približati zaposlenim. Pri tem so nam bile vse te ideje in koncept - tudi družbene odgovornosti; v smislu predvsem razvoja ljudi, podpore razvoju ljudem, dostopnost do izobraževanja in do drugih informacij - ključne v tem, da smo lahko predstavili prednosti takšne globalne integracije. Globalne programe smo začeli prenašati na lokalni nivo in s tem postavili neke malce drugačne temelje za delovanje slovenske družbe. V tem času smo dodatno zaposlili preko 100 ljudi, tako je nastalo podjetje, ki je prej štelo verjetno okoli 50–60 ljudi, podjetje, ki ima preko 160 zaposlenih. Vzpostavili smo predvsem programe podpore zaposlenim, v smislu izobraževanja, vključenost v izobraževanje. Razvili smo sistem dajanja povratne informacije na način, ki je bil na začetku neformalen, nato pa se je spremenil v formalno podajanje povratnih informacij in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Več o tem lahko poveva v nadaljevanju.«

3.1.2 Analiza intervjuja – notranja dimenzija družbene odgovornosti

Z naslednim vprašanjem sem želela ugotoviti, **kako pomembna je notranja dimenzija družbene odgovornosti poslovanja in kakšno pozornost ji posvečajo v podjetju**. Intervjuvanka je podrobneje povzela le nekaj najpomembnejših aktivnosti, ostale so našteje v Tabeli 6.

Med raziskovanjem virov na intranetnih straneh podjetja sem ugotovila, da se podjetje še kako zaveda kako pomembna je notranja dimenzija družbene odgovornosti, predvsem zaposleni v podjetju in njihov razvoj. Intervjuvanka mi je pojasnila, da notranji dimenziji posvečajo enako ali celo večjo pozornost kot zunanji dimenziji. Cilj vseh spodaj opisanih

aktivnosti je pridobiti čim boljše kadre, jih izobraziti, jim ponuditi razvoj in se potruditi da ostanejo v podjetju, saj so oni temelj dobrega in kakovostnega poslovanja.

Prva od opisanih aktivnosti je njihova univerza, imenovana »*Ernst and Young and You*« (v nadaljevanju EYU). V EY Slovenija poskušajo zaposlenim zagotoviti podporo pri doseganju ciljev in ambicij preko domišljenih in preizkušenih procesov in tako uskladiti potrebe podjetja in posameznika. Način razvoja posameznika v EY je zasnovan tako, da upošteva individualni pristop in je usklajen s pravo kombinacijo pridobivanja izkušenj, učenja in mentorstva. Ta pristop temelji na vzajemnem prizadevanju in interesih. V podjetju nudijo dosledno in organizirano učenje ter razvoj učnih načrtov, sodelavce pa spodbujajo k lastni odgovornosti za artikuliranje potreb in naravnost k temu, da kar najbolj izkoristijo dane priložnosti. Izkušnje pomagajo posamezniku, da svoje znanje in veščine razvije v praksi, in s tem udejanji profesionalno in strokovno rast preko zastavljenih ciljev. Z uporabo razvojnega okvira, EYU (Ernst & Young in ti), vodijo sodelavce skozi niz ključnih izkušenj, in tako omogočajo razvoj posameznih in specifičnih kompetenc. Te so prilagojene potrebam posameznika in potrebam poslovanja. Med njimi so: a) izkušnje, usmerjene na stranke in strokovna področja, b) izkušnje, usmerjene v razvoj poslovanja, c) izkušnje, usmerjene v razvoj družbe. EY na najširšem nivoju nudi visoko kakovostno formalno izobraževanje, tako v klasični obliki kot tudi skozi vedno bolj prisotno E-učenje. S tem zaposleni pridobijo veščine in znanja, ki jih potrebujejo za učinkovito in strokovno delo s strankami ter za pridobitev kvalifikacij, ki jih potrebujejo kot strokovnjaki na svojih področjih. Drugo področje učenja je razvoj znanj in spoznanj s pomočjo različnih pristopov, vključno s študijami primerov dobrih praks, predavanj in simulacij, v razredu in na spletu. V družbi EY želijo zagotoviti okolje, v katerem se spodbuja izmenjava znanja in izkušenj. Vsak zaposleni je zavezan k temu, da pomaga drugim na poti k uspehu. »*Coaching*« je organiziran na več različnih načinov (Ernst & Young d.o.o., 2016).

Intervjuvanka opisuje: »Prvi nivo je usmerjen v splošno doseganje pričakovanj in uspešnosti pri delu, zato ima vsak določenega formalnega svetovalca (»*counsellor*«), ki pregleda zbrano povratno informacijo in doseganje ciljev, ter pomaga usmerjati vsakodnevne aktivnosti svojih varovancev. Bolj neformalno mentorstvo je organizirano preko pogovorov, nasvetov in organizirane povratne informacije (»*feedback*«), ki jih zagotovijo vodje projektov (za vsak projekt nad 40 ur). Dodatno pa se posamezniki učijo preko stikov z vrhunskimi strokovnjaki, vključenimi na projekte, ki zagotavljajo dodatno vodstvo in znanje v najbolj zahtevnih situacijah. Preko vsebinskim pogovorov, strukturirane povratne informacije in mentorstva, posamezniki razvijejo občutek za učinkovito vodenje projektov in odnosov. Mentorstvo je sposobnost, ki jo razvijemo in pričakujemo od vsakega zaposlenega. Z razvojem in napredkom na področju mentorstva, posameznik prične razvijati svoj vpliv in sposobnost pomagati svojim kolegom razviti samozavest in veščine, ki so potrebne za njihov razvoj.«

Druga aktivnost je izobraževanje in razvoj zaposlenih. Izobraževanje zajema pridobitev mednarodne revizorske kvalifikacije (angl. *Association of Chartered Certified Auditors*, v nadaljevanju ACCA), vsakoletno tehnično izobraževanje, večinoma v okviru regije, izobraževanje, povezano z napredovanjem in učenje z internetnimi moduli. Veliki vložki in inovacije v izobraževanju zaposlenih podjetje uvrščajo med najbolj zaželene zaposlovalce za začetnike in diplomante. Možnost mobilnosti in kariernega razvoja, ki jih ponuja EY Slovenija, so vsaj tako pomembne pri odločanju o prednostih zaposlovalcev kot možnosti za pridobitev nadaljnjih kvalifikacij ter kakovostnega izobraževanja in prenos znanja na delovnem mestu. Ker podjetje samo oblikuje svoje kadre, je ključnega pomena, da pridobi najboljše in najprimernejše študente. Izkušnje preteklih let kažejo, da poudarek na izobraževanju skupaj s transparentnim in učinkovitim kariernim sistemom, odmeva tudi med slovenskimi študenti, saj se vsako leto prijavi veliko kandidatov. To omogoča učinkovito in kakovostno izbiro novih zaposlenih. Zaradi velikega poudarka na izobraževanju (5.900 EUR /zaposlenega na leto in 10.800 izobraževalnih ur) je pomembno, da imajo v podjetju učinkovit način dokumentiranja in vodenja izobraževanja. Za te potrebe je podjetje v letu 2006 začelo projekt uvedbe enotne informacijske rešitve, ki omogoča na enem mestu zbrane informacije o načrtovanem in opravljenem izobraževanju. Ta sistem je enotna vstopna točka za vse v zvezi z izobraževanjem, poklicnim in osebnim razvojem zaposlenega. Sistem pa je dopolnjen še z možnostjo spremljanja in ocenjevanja uspešnosti ter razvoja. Omogoča pripravo letnega načrta, spremljanje uspešnosti in dela po posameznih projektih na podlagi povratnih informacij nadrejenih in zbiranje povratnih informacij po 360-stopenjskem modelu (Ernst & Young d.o.o., 2016).

Po besedah intervjuvanke se : »... vlaganje v izobraževanje pozna pri lažjem zaposlovanju kompetentnih in motiviranih kadrov, saj študentje točno vedo, kako in na kakšen način bodo pri nas pridobivali znanje in kako se bodo lahko strokovno razvijali. S tem, ko pridobimo najbolj motivirane in najboljše kadre, je naše delo še bolj učinkovito, kakovostno in posledično cenjeno s strani strank, kar se kaže v stabilnosti poslovanja. Sicer smo do določene mere izvedbo izbraževanja racionalizirali na način da bolj uporabljamo e-metode in izvajamo del izobraževanj v Sloveniji in bližnjih državah, namesto npr. na Nizozemskem. Vseeno ključne vsebine ohranjamo in celo dodajamo nove (npr. »*coaching*« v ožjem smislu besede je novejši koncept vsebina/znanje ki jo pospešeno uvajamo preko celotne strukture podjetja)«.

Naslednja aktivnost je zaposlovanje pripravnikov - »*Internship*«. Tako EY Slovenija kot tudi podjetje EY na globalnem nivoju najpogosteje zaposlujejo pripravnike (to so po navadi študentje v zaključni fazi svojega študija, ki so na koncu s svojimi študijskimi obveznostmi). Koncept zaposlovanja pripravnikov je namenjen študentom, ki se jim omogoči vpogled v prakso in izvajanje storitev, konkurenčno delovno okolje in visoko cenjene delovne izkušnje, ki jim v prihodnosti omogočajo lažji začetek kariere poti na slovenskem ali globalnem trgu dela, znotraj ali zunaj EY. Uvedba polnega delovnika za vse zaposlene na oddelku revizije se ne sklada z običajnim načinom pripravnštva, ki v večini ne zajema realnih delovnih izkušenj in učenja v podjetjih. To se največkrat odraža,

ko študentje po končanem študiju vstopijo na trg dela nepripravljeni, z napačnimi izkušnjami ali pa z lažnimi pričakovanji. Na globalnem nivoju so vodilna revizijska podjetja znana kot prvi korak pri gradnji karijerne poti na področju revizije oz. financ (Ernst & Young d.o.o., 2016).

V podjetju se zavedajo kako pomembno je prilagajanje tudi v načinu dela, zato so v okviru programa »*work smart*« uvedli štiri aktivnosti:

- *WorkFlex* – fleksibilnost na delovnem mestu: podjetje želi ustreči načinu dela in življenja svojim zaposlenim s tem, da jim omogoča prosto pot, kako, kdaj in kje bo njihovo delo opravljeno, seveda v okviru predvidenih rokov;
- *WorkFit* – bodi zdrav bodi fit: podjetje se zaveda, da zaposleni delajo najbolje, ko so zdravi in zadovoljni sami s sabo, zato jih spodbuja k rednemu zajtrkovanju, pitju dovolj velikih količin vode, rednemu razgibavanju. Vse to se izvaja tudi preko interne pošte s številnimi oglasi, priporočili oz. publikacijami;
- *WorkMind* – kreativnost pri delu: zaposleni se sami čimbolj zavzemajo za kreativne in stimulative tehnike, s katerimi širijo svoje znanje in sposobnosti, ki jih vsak skriva v sebi;
- *WorkSynergy* – družbena odgovornost, odnos do okolice, okolja in nenazadnje do družine: vsak posameznik si mora postaviti svoje prioritete, analizirati svoje cilje in nato piskati pot do uresničitve ter prevzeti vajeti v svoje roke in prispevati k boljši družbi.

Tabela 6: Prikaz aktivnosti na področju notranje dimenzije družbene odgovornosti podjetja EY

Aktivnost	Opis
Izobraževanje zaposlenih	ACCA, EYU, zunanja in interna izobraževanja, WBLji
Work Smart program	Namenjen boljšemu počutju zaposlenih
Outing	Dvodnevni izlet ob zaključku poslovnega leta, team-building
Športne aktivnosti	Plavanje, tenis, badminton, karting, bowling, skupinske vadbe, Ljubljanski maraton
Fotografski natečaj	Zaposleni sodelujejo s svojimi fotografijami, izmed katerih nato z glasovanjem izberejo tri najboljše in jih obdarijo
Prednovoletno druženje	Tematsko druženje
Kulturne prireditve	Obisk Kabareta, Stand Up predstav, gledališke predstave
Predstava z obiskom Dedka Mraza	Za najmlajše otroke zaposlenih

Piknik ob začetku sezone	Pozdrav novim zaposlenim, team building in druženje
Zavarovanje zaposlenih	Dopolnilno in življenjsko zavarovanje, redni zdravniški pregledi

3.1.3 Analiza intervjuja – zunanja dimenzija družbene odgovornosti

Že v naslednjem vprašanju me je zanimalo, **kaj pomeni za podjetje zunanji vidik družbeno odgovornega poslovanja**. Intervjuvanko sem podrobneje vprašala po aktivnostih podjetja na tem področju. Spodaj opisane so le nekatere novejšje in pa tiste, ki se vsako leto ponavljajo, druge pa so navedene v Tabeli 7.

Intervjuvanka je najprej pojasnila, kako je bilo ob ustanovitvi podjetja: »Torej že v tistem času je bil EY (v tem času se je imenoval Ernst & Young) ugledna svetovna blagovna znamka in sinonim za profesionalizem, ugled, neodvisnost, vse to, kar se od globalnega podjetja pričakuje. Bili so pa seveda tudi izzivi – začel se je proces še večjega poudarjanja neodvisnosti upravljanja s tveganji. Že takrat pred, 13 leti, smo zelo hitro začeli sodelovati z deležniki, kot so univerze. Razvili smo zelo uspešen program sodelovanja s fakulteto, predvsem z Ekonomsko fakulteto, kasneje tudi s Pravno fakulteto, tako da prihaja največ naših zaposlenih prav od tam. Naj pa poudarim, da smo bili že od vsega začetka zanesljiv poslovni partner največjim slovenskim podjetjem.«

Tabela 7: Aktivnosti podjetja EY Slovenija na področju zunanje dimenzije družbene odgovornosti podjetja EY

Aktivnost	Leto	Opis
Varnost v prometu	2015	Sredstva, namenjena Zloženki za varnost v prometu otrokom v Osnovnih Šolah
Prostovoljstvo – »CSE Volunteers Challenge«	2016	5.000 EUR se bo namenilo otrokom s posebnimi potrebami na podlagi izbranega projekta.
Zavod za slepo in slabovidno mladino	2015	20 % zaposlenih se je udeležilo beljenja njihovih prostorov.
Projekt botrstvo in ostale donacije	2015 in naprej	2.500 EUR letno oz. 30 EUR mesečno se nameni sedmim otrokom za Projekt botrstvo.
Poplave 2015	2015	Zbiranje hrane, odej, plenice in donacija 5.000 EUR preko Rdečega križa.
Prenova poslovnih prostorov	2015	Boljša izraba virov, zmanjšanje onesnaževanja

Ljubljanski maraton	2013 in naprej	Podjetje zaposlenim plača udeležbo, enak znesek pa se donira različnim organizacijam.
---------------------	----------------	---

Prva od treh v zadnjem času izpostavljenih aktivnosti na tem področju je natečaj za najboljši esej. Za študente Ekonomske fakultete in Pravne fakultete v Ljubljani je podjetje EY Slovenija organiziralo Natečaj za najboljši esej. Z njim skušajo spodbuditi kreativnost in kritično razmišljanje študentov preko obravnavanja aktualnih gospodarsko-finančnih in davčnih tem v globalnem in evropskem kontekstu. Študenti so lahko na zadnjem natečaju izbirali med dvema temama: »Novo gospodarsko upravljanje Evropske komisije: razlogi, trendi in perspektive« in »Davki in delovanje notranjega trga v Evropski komisiji: problemi, možne rešitve in posledice za Slovenijo«. Zaradi izredno kvalitetnih esejev se je strokovna komisija odločila, da letos določi dva zmagovalca. Vsak izmed njiju je prejel 500 EUR nagrade in možnost opravljanja pripravništva v družbi EY Slovenija. Prispele eseje je ocenila strokovna komisija, ki so jo sestavljali predstavniki podjetja EY ter profesorji Ekonomske oziroma Pravne fakultete v Ljubljani (Ernst & Young d.o.o., 2015).

Druga zelo pomembna aktivnost na tem področju je EY jesenska šola. EY Slovenija v sodelovanju s Centrom poslovne odličnosti Ekonomske fakultete v Ljubljani že tradicionalno organizira inovativno in dinamično izobraževanje EY Jesenska šola. K sodelovanju na tedenskem izobraževanju povabijo študente iz različnih fakultet (ekonomija, pravo in drugo). Udeleženci imajo možnost poslušanja zanimive teme o storitvah, ki jih opravlja EY, kot tudi o različnih mehkih veščinah, predstavljenih s strani profesorjev Univerze v Ljubljani. Študentje se na interaktiven način v obliki predavanj in delavnic učijo o transakcijah, združitvah in prevzemih, prestrukturiranju, davčnih izzivih, računovodskem svetovanju, reviziji in forenziki. Jesenska šola študentom predstavlja tudi kompetence, povezane z inovacijami, vodenjem in podjetništvom. Posebna gostja EY jesenske šole v letu 2015 je bila Petra Melanšek iz družinskega podjetja Vivapen, ki je bilo predstavljeno v knjigi Družinsko podjetništvo 2014. Pridružila se je razpravi o vključevanju mlajše generacije v vodenje družinskih podjetij (Ernst & Young d.o.o., 2016).

Tretja dejavnost, morda v zadnjih treh letih najpomembnejša, pa je projekt Družinsko podjetništvo. Dandanes so družinska podjetja ključna oblika podjetništva svetovnih in evropskih gospodarstev. Malo znano dejstvo je, da je več kot 85 odstotkov vseh podjetij v Evropi v družinski lasti, in da ustvarijo kar 70 odstotkov evropskega bruto družbenega proizvoda. Slovenija je država z le dvema milijonoma prebivalcev, vendar z velikim potencialom v svojem znanju in ljudeh. Prav zgodbe slovenskih podjetij kažejo Slovenijo v njeni najboljši luči. Številna slovenska družinska podjetja so se razvila iz majhnih podjetij in obrti, medtem ko so druga postala uspešna s privatizacijo, ki je spodbudila njihov nadaljnji razvoj in rast. Velikost poslovanja slovenskih družinskih podjetij je majhna v primerjavi z drugimi državami Evropske Unije, vendar v EY Slovenija pričakujejo, da bodo v prihodnosti pričali njihovi nadaljnji rasti in razvoju. Družinska podjetja so tista, ki pomembno prispevajo k uresničevanju pričakovanj v zvezi s

trajnostnim in močnim gospodarskim razvojem. To je razlog, zakaj so predstavili nekatere od najbolj uspešnih, inovativnih in najhitreje rastočih slovenskih družinskih podjetjih. Podjetja, ki jih predstavljajo, proizvajajo široko paleto izdelkov in storitev, ki med drugim zajemajo proizvodnjo izdelkov iz plastičnih mas, avtomobilskih delov, tekstila, svetil, električnih komponent, pisal, montažnih hiš do informacijske tehnologije, prehrane, turizma in mnogih drugih področij. Med slovenskimi družinskimi podjetji so večnacionalna podjetja z več deset milijonov evrov prihodka pa tudi manjša družinska podjetja, ki odražajo naše kulturne vrednote in dediščino. Za najbolj uspešna slovenska družinska podjetja je značilna inovativnost, dobri družinski odnosi, močno razviti raziskovalni in razvojni oddelek, rast, skrb za lokalni razvoj in zaposlene ter poslovanje na regionalni in globalni ravni. Podjetje EY Slovenija verjame, da lahko s publikacijo o družinskem podjetništvu prispeva svoj delež k boljši prepoznavnosti slovenskih družinskih podjetij v Sloveniji in po svetu, saj publikacija izide tudi v angleškem jeziku (Ernst & Young d.o.o., 2014).

Intervjuvanka je opisala njen pogled na družinsko podjetništvo, katerega vodja je: »V EY Slovenija smo začeli raziskovati družinsko podjetništvo v letu 2014. Oblikovali smo publikacijo, ki vključuje deset družinskih podjetij v Sloveniji. Namen publikacije je spodbujanje najboljših praks in predstavitev pozitivnih vidikov družinskega podjetništva interesnim skupinam, ter ozaveščanje o pomembnem prispevku le-tega k slovenskemu gospodarstvu. Ker je bil projekt zelo uspešen, smo se odločili, da bomo z njim nadaljevali in tako vsako leto pripravili novo knjigo in predstavili uspešna družinska podjetja. Cilj je še naprej razvijati projekt družinskega podjetništva v Sloveniji in s tem prispevati k razvoju in prepoznavnosti uspešnih slovenskih družinskih podjetij. V projektu sodelujejo s partnerji Podjetniško trgovska zbornica Gospodarske zbornice Slovenije, Family Business Network Adria, Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani in družinskim uredniškim podjetjem Mediade. Sponzor projekta je Janez Uranič, vodilni partner in direktor v EY Slovenija.«

3.1.4 Analiza intervjuja – prednosti uvajanja družbene odgovornosti in smernice

V šestem vprašanju me je zanimalo, **kje vidijo glavne prednosti družbeno odgovornega ravnanja**, zakaj se podjetju to »splača«. Zanimalo me je tudi, **kje so glavne omejitve in ali se te omejitve odražajo tudi v podjetju**.

Ugotovila sem, da v podjetju poslujejo družbeno odgovorno iz različnih razlogov. Po odgovoru intervjuvanke povzemam le najpomembnejše. Prvi razlog je povečanje možnosti zaposlovanja in sposobnost obdržati najboljše kadre, saj so temelj podjetja in dobrega poslovanja in kakovostnih storitev. Drugi razlog je ugled podjetja in izboljšanje blagovne znamke. Dober ugled si je težko pridobiti, lahko pa to naredijo z zaupanjem vseh interesnih skupin. Zelo pomembno pri tem je družbeno odgovorno poslovanje in naklonjenost

strankam. Podjetje želi z družbeno odgovornimi dejanji izpostaviti koristi, ki jih ima tudi družba in lokalna skupnost, za višjo kvaliteto življenja in boljšo javno podobo podjetja. Ekonomski razlog je zagotovo povečevanje dobička in tudi mednarodne raziskave so pokazale pozitivno povezanost med družbeno odgovornim poslovanjem in ekonomsko uspešnostjo. Eden od razlogov so tudi manjši stroški. Investicije v boljše ravnanje z okoljem, odpadki običajno ne povzročajo višjih stroškov, temveč ravno obratno. Poveča se energetska učinkovitost, recikliranje odpadkov. Ko so v podjetju leta 2015 prenavljali poslovne prostore, so se odločili za rekuperacijski sistem in še nekatere druge novejšje tehnologije, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju.

Zaradi zaostrenih pogojev poslovanja sem želela izvedeti, ali to vpliva na obseg sredstev za družbeno odgovorne aktivnosti. Zanimalo me je, **ali ima gospodarska in finančna kriza neposreden vpliv na sredstva, ki jih nemenijo za družbeno odgovorne aktivnosti.**

Gospodarska kriza ni vplivala na aktivno delovanje na področju družbene odgovornosti podjetja. Tudi sredstva se niso zmanjševala in podjetje je uspešno izvajalo vse zastavljene aktivnosti vsa leta. V zadnjih dveh letih se delež sredstev, namenjenih za družbeno odgovorno ravnanje še povečuje na račun projekta Družinsko podjetništvi, ki je tudi finančno zahteven. V podjetju EY Slovenija se zavedajo, kako pomembno je družbeno odgovorno poslovanje in njegovih pozitivnih posledic tako znotraj podjetja kot do zunanjih deležnikov. Prav zaradi tega ne zmanjšujejo sredstev, namenjenih družbeni odgovornosti.

V osmem vprašanju me je zanimalo, **v kolikšni meri družbeno odgovorno ravnanje vpliva na uspešnost podjetja, konkretno na pozitiven ugled podjetja, večjo sposobnost pritegnitve kapitala/strank, višjo kakovost storitev, večjo dobičkonosnost, večjo prodajo in zvestobo potrošnikov ter večjo lojalnost zaposlenih.**

V podjetju EY z družbeno odgovornim ravnanjem izboljšujejo svoj ugled in učinkovitost poslovanja. Poglavitna prednost je večja motivacija zaposlenih za delo, manjša fluktuacija zaposlenih, manjša odsotnost z dela, večja produktivnost, njihovo zadovoljstvo in odgovorno ravnanje. EY je vzor tudi drugim podjetjem. S svojim ravnanjem promovirajo družbeno odgovorno ravnanje med svojimi kupci, drugimi podjetji, prebivalci lokalne skupnosti in širšo javnostjo. Z družbeno odgovornim ravnanjem se dosežejo tudi učinkovita raba virov, nižja poraba vode in energije, zmanjšanje količine odpadkov in recikliranje.

Zaposleni so ključni element podjetja. Zanimalo me je, **kako v družbeno odgovorne projekte vključujejo svoje zaposlene.**

»Veliko naših zaposlenih se z veseljem vključuje v različne projekte, sploh če imajo dimenzijo družbene odgovornosti, zame najboljša primera sta dva: prvi je spodbujanje podjetništva preko posebnih rešitev, ki jih imamo za družinska podjetništva, ki so prihodnost Slovenije in ob tem se naši managerji radi vključujejo. Drugi program je Jesenska šola, ki je namenjena študentom, da jim nekaj podarimo ali ponudimo možnost

dodatne izkušnje, mogoče kasnejšo zaposlitev v EY. Naši zaposleni se vedno zelo entuziastično odzivajo in se javijo za predavatelje,« je pojasnila intervjuvanka.

Na tem mestu opisujem še en program: »Better begins with you«, ki se sicer izvaja na ravni regije, svoj prispevek pa so dodali tudi zaposleni v EY Slovenija. Zaposleni imajo možnost prepoznati in nominirati posameznike ali skupine posameznikov, ki s svojim delom in ravnanjem, pomembno prispevajo k boljšemu delovnemu okolju, kakovosti storitev, družbeni odgovornosti. Nato se preko sistema glasovanja (sodelujejo vsi zaposleni v regiji) izbere zmagovalca, ki prejme denarno nagrado, ki jo nameni družbeno odgovorni aktivnosti po njegovi izbiri. Štirje globalni zmagovalci so v lanskem letu dobili vsak po 250.000 ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD), ki so jih namenili nadaljnjim družbeno odgovornim projektom. Podjetje EY Poljska je 200.000 USD namenilo lokalnim projektom, 50.000 USD pa so namenili desetim projektom po regiji. Iz tega se je razvil nov projekt: Natečaj prostovoljstvo. Namen tega natečaja je vzpodbujati posameznike in ekipe podjetja k prostovoljstvu, ponuditi možnost sodelovanj pri projektih, ki imajo tudi dolgoročne posledice v lokalnih skupnostih. EY Poljska želi, da se sredstva namenijo otrokom, ki so potrebni pomoči v različnih državah. Trenutno v podjetju po regiji in seveda tudi v EY Slovenija potekajo prijave za natečaj. Posamezne ekipe zaposlenih lahko s svojim programom kandidirajo za donacijo 5.000 USD. Program mora biti namenjen otrokom s posebnimi potrebami in bo izveden v naslednjih mesecih. EY Slovenija sodeluje s programom: »HIPPOS – Impulse for a smile«. Program je namenjen za hipoterapijo otrokom s posebnimi potrebami, katerih družine si tega ne morejo privoščiti.

V zadnjem vprašanju me je zanimal pogled podjetja v prihodnost. Intervjuvanko sem vprašala, **kje vidijo priložnost povečanja družbeno odgovornega ravnanja podjetja.**

Intervjuvanka odgovarja: »Zagotovo je potrebno še naprej posvečati veliko pozornost našim zaposlenim in njihovi vpetosti v družbeno odgovornost. Ne smemo pa pozabiti na naše stranke in naše poslovanje. Na podlagi izkušenj naših zaposlenih na področju družbene odgovornosti smo se odločili ponuditi tudi trajnostne storitve. To v praksi pomeni podrobno testiranje trajnostnih podatkov z izvirnimi evidencami - gre za testiranje točnosti, popolnosti in doslednosti podatkov ter poročanje v skladu z mednarodno dobro prakso, kritično ocenjevanje notranjih kontrol, procesov in sistemov z vidika zbiranja in poročanja podatkov družbe na področju vzdržnosti, kritično ocenjevanje ključnih izračunov in predpostavk pretvorbenih faktorjev v primerjavi z mednarodno dobro prakso, analitični pregled podatkovnih trendov, sestanek s poslovodstvom za reševanje morebitnih nejasnosti, kritično ocenjevanje in povratne informacije o osnutku in končni različici trajnostnega poročila. Sledijo končni izsledki EY: pismo poslovodstvu z navedbo ugotovitev in priporočil za uvedbo izboljšav (prva ali druga faza) in EY sklep za vključitve v trajnostno zagotovilo (druga faza projekta). Trenutno smo te storitve ponudili podjetju Petrol, d.d., načrtujemo pa povečanje obsega trajnostnih storitev v prihodnosti.«

SKLEP

Glavni cilj naloge je bil raziskati zastopanost dimenzij družbene odgovornosti v podjetju EY Slovenija ter preučiti sedanje stanje družbeno odgovornega poslovanja podjetja in ugotoviti, ali podjetje EY posluje družbeno odgovorno in to lahko potrdim. Podjetje lahko preko družbene odgovornosti na različnih ravneh prispeva k svoji prepoznavnosti in poveča svoj ugled, predstavi svoje vrednote svojim zaposlenim, svojim strankam in širši skupnosti, utrdi povezave s svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami, poveča svojo verodostojnost, da prispeva k podnebnim spremembam in trajnostnem razvoju, podpira svojo tržno strategijo. Družbena odgovornost podjetju omogoča učinkovite načine zaposlovanja najboljših ljudi, spodbuja njihovo pripadnost podjetju in s tem dolgoročno sodelovanje, povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov z delovanjem v okolju na bolj trajnosten način.

Omejitve dela so naslednje: pri svojem diplomskem delu in analizi družbene odgovornosti podjetja mi je oviro pri delu predstavljal le en intervju. Dobrodošel bi bil intervju z regijsko vodjo na področju družbene odgovornosti v podjetju. Zanimiva bi bila tudi medkulturna primerjava različnih EY po svetu ter mnenje zaposlenih. Manjšo oviro pri raziskovanju in pisanju mi je predstavljalo dejstvo, da sem v podjetju EY sama zaposlena in bi lahko vplivalo k subjektivnemu mnenju.

Družbena odgovornost podjetja EY ni pojem, ki bi se pojavil šele v zadnjem času. Tako sem z raziskovanjem virov podjetja EY, strokovne literature in narejenega intervjuja ugotovila, da v podjetju že zelo dolgo poslujejo družbeno odgovorno. Ugotovila sem, da ima podjetje postavljeno vizijo in razume družbeno odgovornost kot posebno vrednoto in del svojega poslanstva.

Podjetje pri svojem poslovanju zasleduje načelo poštenosti in se zaveda, da je vsak zaposleni osebno in strokovno zavezan delovati v skladu z moralnimi in etičnimi načeli, vedno in povsod poskušajo zavračati neetično in nezakonito poslovno prakso. Etičnih vprašanj se ne izogibajo in jih ne ignorirajo. V podjetju se trudijo biti spoštljivi, odprti in pošteni; njihovo skupinsko delo temelji na medsebojnem zaupanju. Medsebojno sodelovanje ne glede na vlogo, položaj ali lokacijo, jim omogoča posredovanje celovitih in visoko kakovostnih storitev. Svoje znanje in izkušnje delijo sodelavci med seboj in tudi s strankami.

Skozi diplomsko delo sem ugotovila, da podjetje EY odlikujeta visoka strokovnost in integriteta, da skuša dosledno posredovati kakovostne storitve v globalnem merilu ne glede na lokacijo. Z združevanjem veščin, talenta in skupinskega dela na mednarodni ravni prispevajo k napredku, zbujejo zaupanje in pomembno prispevajo k izboljšanju znanja njihovih strank, predvsem pa so v podjetju polni energije in zanaša, s pogumom za vodenje v današnjem poslovnem svetu.

Da je podjetje EY primer dobre prakse na področju družbene odgovornosti in je lahko zgled ostalim podjetjem, dokazuje tudi dejstvo, da bo podjetje v okviru globalnega dogodka »EY World Entrepreneur of the Year 2016« podelilo nagrado odličnosti za družinsko podjetje. Da je podjetje EY na pravi poti, pričajo tudi že organizirani naslednji dogodki na tem področju. Prva na vrsti je konferenca o družinskem podjetništvu v mesecu juniju. Potekajo pa tudi že priprave in pogovori s strankami za izdajo letošnje knjige o družinskem podjetništvu.

Podjetje EY je prilagojeno današnjim zahtevnim razmeram poslovanja in se zaveda da so ključ uspešnega podjetja zagotovo njegovi zaposleni. Podjetje zato pretežni del svojih družbeno odgovornih aktivnosti namenja prav njim. Prednosti za zaposlene v podjetju EY Slovenija so možnosti za ustvarjanje dragocenih odnosov s sodelavci in drugimi v skupnosti, priložnost vplivati na različne skupine deležnikov, povečan ugled v skupnosti, možnost imeti mentorja ali biti mentor, priložnosti za nabiranje izkušenj, zavedanje pripadnosti podjetju, priložnost prispevati k spremembam, možnost biti del kulture EY.

Družbena odgovornost bi morala biti sestavni del vrednot vsakega izmed nas. To so vrednote, ki so potrebne za uspešno delovanje poslovnih sistemov ter za uspešno delovanje družbe kot celote. Te vrednote vsak od nas kaže na vseh področjih delovanja in smo jih sposobni uporabljati na vseh področjih svojega delovanja. Če jih nimamo, lahko škodimo vsem področjem delovanja, kjer koli se pojavimo. V sklopu družbene odgovornosti je skrb zbujajoče lahko samo dejstvo, kolikšen delež naše širše družbene skupnosti etične vrednote pozna in jih je sposoben za našo skupno družbeno korist vplesti v delovanje družbe.

Z vidika vodstva podjetja je za družbeno odgovornost pomembno, kakšna je njihova predstava o uspešnosti organizacije, z vidika tehnične dimenzije je pomembno, kakšni so izdelki in storitve organizacije in kako inovativna je organizacija kot taka. Z vidika institucionalne dimenzije pa je pomembno, kako podjetje upravlja s svojimi zaposlenimi, kako sodeluje in se vključuje v delo skupaj z lokalno skupnostjo in v kolikšni meri deluje etično. Podjetje EY Slovenija se zaveda vseh dimenzij družbene odgovornosti ter poskuša vsem posvečati enako pozornost.

LITERATURA IN VIRI

1. Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: the moderating impact of corporate ability. *Group & organization Management*, 40(3), 323–352.
2. Campbell, L.J. (2007). Why would corporations behave in a socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.
3. Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497 - 505.
4. Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder. *Business horizons* 34(4), 39–48.
5. Carrol, A.B., & Bucholtz, K.A. (2000). *Business & society: ethics and stakeholder management* (4th ed.), Cincinnati (Ohio): South-Western College.
6. Dirani A., Jamali D., & Harwood I.A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125–143.
7. Drevenšek, M. (2004). Obljube niso dovolj. *Gospodarski vestnik*, 53(43), 43–45.
8. Drevenšek, M. (2005). Družbena odgovornost: Kaj, zakaj, kako?. 6. konferenca kakovosti, Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
9. Ernst & Young d.o.o. (2014) *Družinsko podjetništvo Slovenija 2014*. Ljubljana: Ernst & Young d.o.o.

10. Ernst & Young d.o.o. (2015) *Družinsko podjetništvo Slovenija 2015*. Ljubljana: Ernst & Young d.o.o.
11. Ernst & Young d.o.o. (2015). *Natečaj za najboljši esej* (interno gradivo). Ljubljana: Ernst & Young d.o.o.
12. Ernst & Young d.o.o. (2016). *Priročnik za zaposlene* (interno gradivo). Ljubljana: Ernst & Young d.o.o.
13. Evropska komisija. (2001a). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruselj: Commission of the European communities.
14. Evropska komisija. (2001b). *A sustainable Europe for a better World: A european Union strategy for sustainable development*. Bruselj: Commission of the European communities.
15. Evropska komisija. (2011). *Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14*. Bruselj: Evropska komisija.
16. Frederick, C.W., Davis, K., & Post, E.J. (1988). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics* (6th ed.) New York: McGraw-Hill Publishing Company.
17. Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–57.
18. International Organization for Standardization. (2010). *International standard ISO/FDIS 26000 – Guidance on social responsibility*. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
19. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Jakomin, A. (2005) *Oblike in trendi družbeno odgovornega trženja: Tema je vroča, a ne še v malih in srednjih podjetjih*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/139027>
21. Jernejčič Dolinar, B. (2009). Družbena odgovornost podjetij. *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper*. Koper: Fakulteta za management Koper.
22. Knez-Riedl J. (2002). Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. *Zbornik 23. posvetovanja PODIM. Prenos novosti v podjetniško prakso* (str. 45 - 60). Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomska poslovna fakulteta Maribor.
23. Luo, X., & Bhattacharya C.B. (2006). Corporate social responsibility: Customer satisfaction and market value. *American marketing Association*, 70(4), 1–18.
24. McWilliams, A., & Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
25. Podnar, K., & Golob, U. (b.1.a). *Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. Delavska participacija*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=notranja+dimenzija&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1>
26. Podnar, K., & Golob, U. (b.1.b). *Zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. Delavska participacija*. Najdeno 27. marca 2016 na spletnem naslovu

- <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=zunanja+dimenzija&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1>
27. Podnar, K. & Golob, U. (2003). Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost. *Industrijska demokracija* 7(1), 3–5.
 28. Polonsky M.J. (1995). A stakeholder theory approach to desining environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial marketing*, 10(3), 29–46.
 29. Roberts R.W. (1992). Determinations of corporate social responsibility disclosure: An Application of Stakehokder Theory. *Accounting Organizations and Society*. 17(6), 595–612.
 30. Saeidi S.P., Sofian S., Saeidi P., Saeidi S.P. & Saeidi S.A. (2014). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*. Najdeno 22. maja 2016 na spletnem naslovu <http://upir.ir/941/saeidi2014.pdf>
 31. Slapničar S. (2005). *Kako poročati o družbeni odgovornosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 32. Smith H.J. (2003). The Shareholder vs. Stakeholder Debate. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 85.
 33. Vinten G. (2000). The staheholder manager. *Management Decision*, 36(6), 377–383.

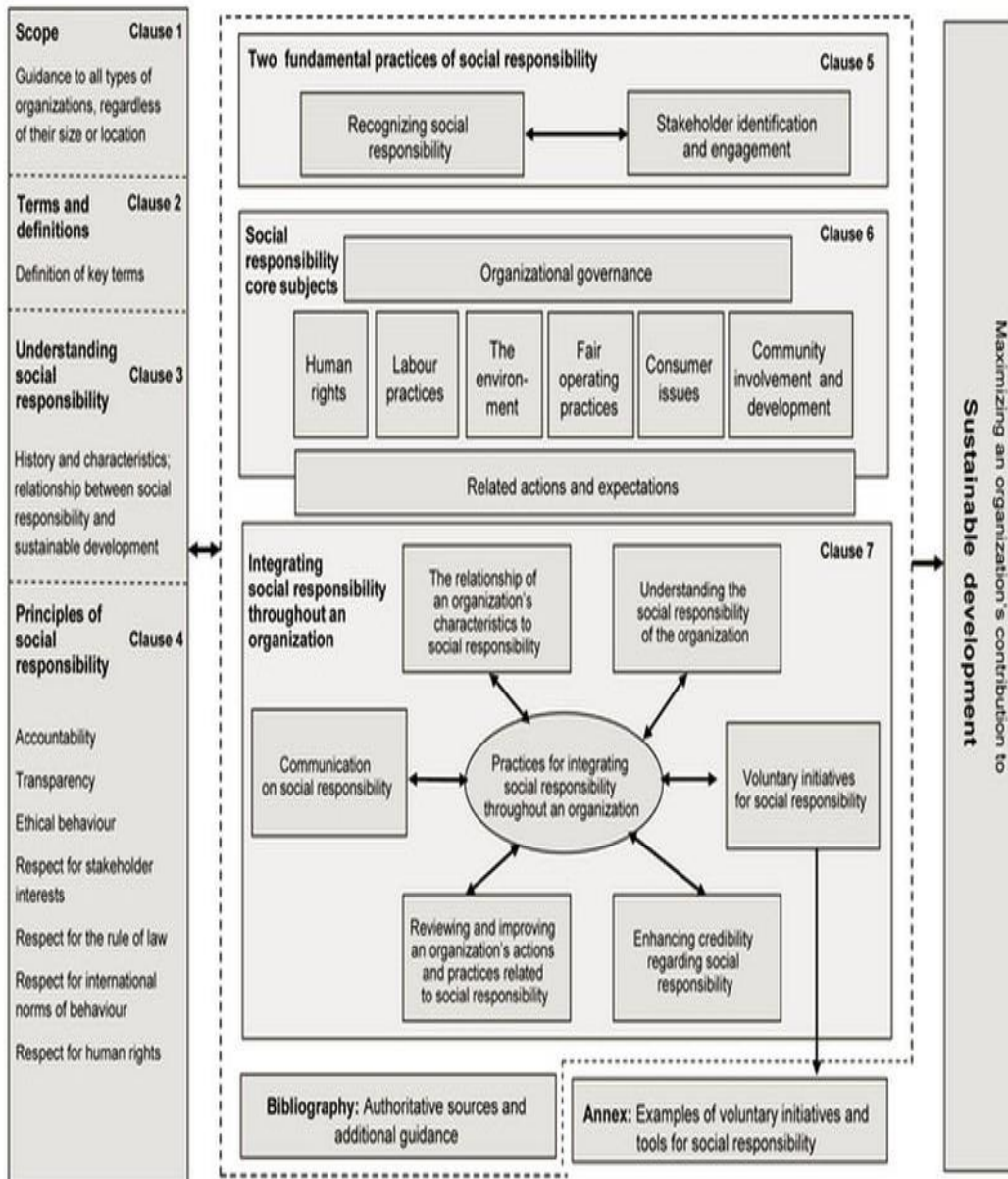
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Shematski prikaz standarda ISO 26000.....	1
Priloga 2: Družbeno odgovorna strategija podjetja EY.....	2
Priloga 3: Vprašanja za intervju.....	2
Priloga 4: Interna komunikacija podjetja.....	3
Priloga 5: Prispevek Majde Fortuna glede fleksibilnosti na delovnem mestu.....	4
Priloga 6: Prispevek Suzane Vovk glede fleksibilnosti na delovnem mestu.....	6

Priloga 1: Shematski prikaz standarda ISO 26000

Slika 1: Shematski prikaz standarda ISO 26000



Vir: International Organization for Standardization, 2010

Priloga 2: Družbeno odgovorna strategija podjetja EY

Slika 2: Družbeno odgovorna strategija podjetja EY



Vir: Ernst & Young, 2016

Priloga 3: Vprašanja za pol strukturirani intervju

1. Kaj predstavlja slogan »building a better working world«, ki sem ga zasledila na internih spletnih straneh podjetja in kako je to povezano z družbeno odgovornostjo.
2. Ali imajo v podjetju razvito CSR strategijo?
3. Kaj je družbena odgovornost pomenila v podjetju EY pred leti in kaj pomeni danes?
4. Kako pomembna je notranja dimenzija družbene odgovornosti poslovanja in kakšno pozornost posvečate tej dimenziji?
5. Kaj podjetju pomeni zunanji vidik družbene odgovornosti poslovanja? Katere so glavne aktivnosti na tem področju?
6. Kje vidite glavne prednosti družbeno odgovornega ravnanja, zakaj se podjetju to »splaca« ter kje so glavne omejitve in ali se te omejitve odražajo tudi v podjetju?
7. Ali zaostreni pogoji poslovanja (gospodarska in finančna kriza) vplivajo na obseg sredstev za družbeno odgovorne aktivnosti?
8. V kolikšni meri družbeno odgovorno ravnanje vpliva na uspešnost podjetja, konkretno na pozitiven ugled podjetja, večjo sposobnost pritegnitve kapitala/strank, višjo kakovost storitev, večjo dobičkonosnost, večjo prodajo in zvestobo potrošnikov ter večjo lojalnost zaposlenih?
9. Kako v družbeno odgovorne projekte vključujete svoje zaposlene?
10. Kje vidite priložnost povečanja družbeno odgovornega ravnanja podjetja?

Priloga 4: Primer Interna komunikacija podjetja

Slika 3: Introducing our CSE Becoming a parent brochure

Introducing our CSE Becoming a parent brochure

Dear All,

The road to parenthood is often accompanied by concerns about timing, finances, and managing your career. Indeed, some new parents – and mums in particular – find the prospect of balancing their EY career with family life overwhelming, and this has led to our teams losing valued colleagues, our clients losing experienced advisors, and our leadership pipeline losing some of its brightest talent.



But things are changing...

We are already supporting many mums and dads around CSE through a range of flexibility and mentoring options. And, although local laws – and cultural attitudes – vary widely across our countries, we want all our expectant and working parents to experience the same supportive culture, regardless of which EY office they are based in. That’s why we have developed this ‘Becoming a parent’ brochure for CSE – to set out a clear statement of our positive approach to working parents.

The future is flexible - for all of us!

We believe the key to retaining our working mums and dads is to create a fair, flexible and inclusive work environment for everyone across CSE, not just parents. This is something we continue to work hard on, for example through our continuous enhancements to our CSE WorkFlex program. I trust you will all feel the benefits of our efforts as we move forward.

I hope you will find this brochure useful – and not just the new and expectant parents among us. It should also be useful to all counselors, direct reports and team mates working with people going through this transition.

As always, we welcome your feedback on this initiative. Please drop me an email, or write to the CSE Talent Team mailbox with your comments. Kind regards,

Margit

Vir: Ernst & Young, 2016

Priloga 5: Prispevek Majde Fortuna glede fleksibilnosti na delovnem mestu

Majda Fortuna, Finance Senior Associate, Slovenia



Years with EY: 10

Hobbies: cycling, swimming

What flexibility do you have at work?

I agreed with my counselor to start half an hour earlier and finish the working day half an hour earlier too. After maternity leave I needed more time in the afternoon to pick up my child on time and spend more time with my family.

What does this mean to you personally?

It is extremely important for me, since I can organize my private life more easily. I can spend more quality time with my child and husband, and I have the opportunity to take

time for sports (cycling and swimming), which was a major part of my private life before I had my child.

At what point did you start working flexibly and how was it arranged?

I started when my child was 18 months old. I asked my counselor and we agreed to try it out during a testing period. It still works – the most important thing is that my work is done on a high quality level and in the requested timeframe.

Can you tell us a bit how the change was handled and what it required?

I already worked flexibly prior to my maternity leave, but only occasionally. I used to go swimming twice a week before the working day, so I started an hour later. There has been no major influence on my workflow, since I can organize my work on my own.

How does flexibility benefit the client, you and the team?

I believe there is no major influence on my internal clients. I am still available during the majority of the working day, so I can easily cooperate with my coworkers during my working schedule. They are also all aware of my working schedule, so if there is a meeting planned, we plan it during the day, and not at the very beginning or end of the working day.

Can you describe one of your usual days?

At 7:30 am I start my working day. I am usually more effective in the mornings, when I do the majority of complex tasks, but in the afternoon I do more routine tasks, which require a quick work flow. At 3:30 pm I go to pick up my son, who is at his nanny's place. In the afternoon and evening I spend time with my child and husband, and when time allows I go swimming or cycling and of course shopping. I am practicing sports less compared to the time before my maternity leave, but sometimes I wake up at 5 am to go swimming, and still start work at 7:30 am.

Is there anything else you'd like to add?

If you know that you can work flexibly, you feel more freedom. As I have already mentioned, the work has to be done, but you can organize your work on your own in accordance with the times when you are most effective in the day. If I would not be able to pick up my child every day in time, it would be much more stressful for me. I believe I am more engaged and satisfied at work since I know that the most important is that the work is done properly, and that so long as that happens it can be done under my own working schedule. When I used to go swimming every week it was very important for me to do it in the morning, when there are less people and a less stressful climate.

August 2015

Priloga 6: Prispevek Suzane Vovk glede fleksibilnosti na delovnem mestu

Suzana Volk, Tax Senior, Slovenia



Years with EY: 4

Hobbies: reading, meeting friends, enjoying in nature

What flexibility do you have at work?

I agreed with my counselor and partner to work less hours per week. After maternity leave I decided to have more time for my family and to work only part-time.

What does this mean to you personally?

I very much like the fact that I can agree on which days I work and how many hours. Of course the schedule is agreed on in advance, but it gives me more freedom to organize my work-related tasks and private life. I can spend more quality time with my daughters and husband, which is very important to me.

At what point did you start working flexibly and how was it arranged?

I started after my first maternity leave. I approached my counselor and partner and they both agreed. We took into consideration clients' needs and schedules, and my team members' schedules.

Can you tell us a bit how the change was handled and what it required?

It requires more discipline and organizational skills. You have to take full responsibility for your work and still be flexible in case a client needs you. On the other hand, it is very easy – when you agree on your working schedule, you stick to it as much as possible, and all your colleagues get used to your schedule and you plan your work accordingly.

How does flexibility benefit the client, you and the team?

It is very important that I told my coworkers that I have a flexible working arrangement. According to my arrangement, we have to plan internal and external meetings, but I am always available in case of urgent matters, even on the days when I am off. On the other hand, my colleagues respect my arrangement and I can plan my private life more easily.

For me, it is very important to take time for my daughters, check their homework and help them with school work if needed.

Can you describe one of your usual days?

At 8:00 am I start my working day. I start with my working tasks, meetings, etc. After work, I go home when there is not much traffic yet, and spend my time with children and husband.

What advice would you give to anyone who is interested in using flexible work arrangements but thinks it is too complicated for a client facing professional?

Do not be afraid to ask your counselor or partner for flexible working arrangement. You will find common language and you will plan and organize your private and business life more easily. It is very important to take time for your children and hobbies. It is important that you get your work done, but you can also complete your tasks in the evenings when your children go to bed.

August 2015