

Pružanje savjeta o društvenoj ulozi i odgovornosti poduzeća

Sažetak

Ovaj je prilog zamišljen kako bi stručnim savjetnicima i rukovoditeljima pomogao u utvrđivanju najboljih pristupa savjetovanju na području opće i društvene odgovornosti poduzeća odnosno društvene osviještenosti, odgovornosti i doprinosa poduzeća kao punopravnog građanina. Autor razmatra čimbenike zbog kojih je pitanje društvene osviještenosti i odgovornosti u tolikoj mjeri dobilo na težini. Pritom u osnovnim crtama iznosi teškoće s kojima se suočavaju donositelji odluka u poslovnom svijetu, upućuje na pružatelje stručno-savjetničkih usluga i opisuje vrste savjetovanja na području društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća. Kako bi svom klijentu pomogli pri postizanju izvrsnosti u poslovanju, stručni bi savjetnici trebali primijeniti pristup strateškog upravljanja, koji počiva na tri osnovne sastavnice ili razine: 1) utvrđivanju vizije i sustava vodstva (što je posao najvišeg rukovodstva), 2) ugrađivanju načela odgovornosti u poslovne strategije i praksu (što je posao srednjeg linijskog rukovodstva) i 3) sustavu ocjene, poboljšanja i učenja (što je, pak, zajednički posao viših izvršnih i linijskih rukovoditelja). Društvena osviještenost i odgovornost poduzeća polako prerasta u jedan od nadolazećih pokreta koji će na području poslovnog upravljanja donijeti korjenite promjene. Pred stručnim je savjetnicima jedinstvena prilika za osmišljanje i poduzimanje daljnjih koraka na ovom području.

Vrsta priloga: radni dokument

Autor(i): Milan Kubr (urednik)
Rochlin, Steve

Izvorni jezik: engleski

PRUŽANJE SAVJETA O DRUŠTVENOJ ULOZI I ODGOVORNOSTI PODUZEĆA

Napisao: Steve Rochlin, Centar za društvenu osviještenost i odgovornost poduzeća
Uredio: Milan Kubr

Ovaj je prilog zamišljen kako bi stručnim savjetnicima i rukovoditeljima pomogao pri utvrđivanju najboljih pristupa pružanju savjeta na području *opće i društvene odgovornosti poduzeća odnosno društvene osviještenosti, odgovornosti i doprinosna poduzeća kao punopravnog građanina* (ovi se pojmovi u prilogu rabe bez bitnijih razlika u smislu). Riječ je o novom i složenom području stručnog savjetovanja, koje se bavi temeljnim poslovnim konceptima i ciljevima, kao i sve složenijim odnosima između tvrtki i njihovog okruženja. Radi se o području koje donosi mnoge vrijedne koristi, ali i proturječnosti, području na kojem se tvrtke moraju suočiti s raznolikim, pa čak i sukobljenim interesima, zahtjevima, preporukama i pritiscima. To je područje koje je u protekla dva desetljeća uvelike dobilo na važnosti i čiji će značaj i dalje rasti u godinama koje su pred nama.

Tvrtke koje prihvaćaju činjenicu da se okolnosti vezane uz društvenu ulogu poduzeća mijenjaju, suočavaju se s nizom teških poslovnih izazova. Moraju popuniti praznine u postojećem znanju, potencijalima i sustavima na koje se oslanja upravljanje njihovom društvenom osviještenošću i odgovornošću te započeti s razvojem vlastitih sposobnosti. Takvim su tvrtkama prijeko potrebne pouzdane i uravnotežene smjernice u pogledu načina postupanja. One se sve više uzdaju u pomoć stručnih savjetnika u suočavanju s pitanjima politike i općeg poslovanja vezanim uz njihovu društvenu ulogu, zadaće i odnose, posebice ako su stručni savjetnici kadri dokazati svoju sposobnost pružanja pomoći u sprječavanju sukoba i kriza. Dio uloge stručnog savjetnika je uvjeriti klijenta kako društvena osviještenost i odgovornost poduzeća postaje sve važnija sastavnica temeljnih poslovnih načela. Klijenti pozivaju stručne savjetnike kako bi im pomogli pri utvrđivanju najprikladnijeg načina na koji bi se njihove tvrtke trebale ophoditi sa zainteresiranim stranama, tzv. dionicima, uz vođenje računa o pitanjima koja obično ulaze u djelokrug javnog i građanskog sektora. U oba slučaja, stručni savjetnici trebaju najprije nagovoriti, a potom i povesti svoje klijente na putovanje još neistraženim područjem i preuzimanje neuobičajenih uloga. Dakle, zadaća stručnog savjetnika nije ništa manje nego dati posve novi smisao pojmu “redovnog poslovanja”.

1. Društvena dimenzija poslovanja

Neki rukovoditelji i stručni savjetnici dijele mišljenje kako su naponi koji se danas ulažu u jačanje društvene odgovornosti poduzeća u prvom redu obranaški odgovor na brojne zamjerke i pritiske kojima su tvrtke sve izloženije ili svojevrсни vid održavanja odnosa s javnošću. Oni drže kako je javna predodžba o poduzeću kao društveno osviještenom i odgovornom (dakle, manja izloženost napadima i zahtjevima interesnih skupina) važnija nego njegova stvarna društvena odgovornost. Drugim riječima, da nema tih napada i interesnih skupina, tvrtke bi mogle i dalje poslovati kao što su to uvijek činile. S druge strane, mnogobrojne tvrtke diljem svijeta smatraju kako je razmatranje njihove društvene uloge i odgovornosti (ako joj uopće i posvećuju pozornost) akademsko područje bavljenja koje baš i nema veze sa stvarnošću. Ovakva gledišta ograničavaju sposobnost poimanja dubine i širine društvene odgovornosti poduzeća i dalekovidnog djelovanja.

Bit je u tome da društvena dimenzija poslovanja – tj. odnosi između tvrtke i društva te učinak poslovnih djelatnosti na život i razvitak društva i obratno – ne predstavlja nekakvu dodatnu ili novu dimenziju koja se u proteklih 20-30 godina pojavila zbog čimbenika kao što su nezapamćeni porast moći multinacionalnih tvrtki, nezadovoljstvo pravcima kojima je krenula globalizacija ili sve veća agresivnost određenih interesnih skupina. Svidalo se to nekom ili ne, društvena odgovornost je neodjeljiva sastavnica svake poslovne djelatnosti. Poslovna djelatnost je, iznad svega, društvena djelatnost¹. Poslovna poduzeća su institucije

društva stvorene radi proizvodnje, prodaje i isporuke roba i usluga potrebnih za zadovoljenje čitavog niza različitih društvenih potreba. Ona djeluju u sprezi sa svim ostalim društvenim institucijama i utječu na živote pojedinaca, obitelji i širih društvenih skupina poput poslodavaca, obrazovnih djelatnika, tvoraca skupina za zajedničko djelovanje, prodavatelja i kupaca, poreznih obveznika, tvoraca i korisnika resursa i infrastrukture, ulagatelja, proizvođača dobara itd. A svaka poslovna djelatnost ima društvenu dimenziju i posljedice.

Te su istine stare koliko je to i samo gospodarstvo. No, ono što je razmjerno novo su (1) još nevideni razmjeri, moć i uloga poslovne zajednice u svjetskom razvoju i (2) viša razina poimanja, svijesti, mjerila, normi i ciljeva te volje i sposobnosti za poduzimanje koraka na području jačanja društvene odgovornosti, i to kako u poslovnom svijetu, tako i među vladama i drugim institucijama i organizacijama društva. Ovdje valja napomenuti kako društveno odgovorno ponašanje u poslovanju predstavlja *relativni pojam*. Njegovo određenje je uvjetovano čimbenicima poput zemljopisnog položaja, kulture, tradicije, obrazovanja, političkog usmjerenja, blagostanja, industrijske dinamike i dr. Primjerice, zemlje s nerazvijenim tržištima i pružateljima društvenih usluga mogu prema poduzećima imati visoke zahtjeve kada je riječ o doprinosu stvaranju suvremenih gospodarskih sektora na području proizvodnih i uslužnih djelatnosti, zapošljavanja, obavljanja društvenih usluga, obrazovanja i infrastrukture. U drugim će, pak, zemljama institucionalni i politički uvjeti omogućiti stavljanje naglasaka na ljudska prava, zaštitu okoliša ili etičko oglašavanje. Na primjer, u zemljama s naprednim radnim zakonodavstvom i institucionalnim mehanizmima za njegovu provedbu, tvrtke nemaju drugog izbora nego pridržavati se tih propisa. Nasuprot tome, u zemljama sa slabim institucionalnim mehanizmima i javnom upravom, značajniji će se naglasak možda stavljati na zahtjev za samoreguliranom društvenom osviještenošću i odgovornošću poduzeća.

Unutar pojedinih zemalja, različite tvrtke, društvene skupine i organizacije mogu imati različita očekivanja i primjenjivati različita mjerila u odnosu na pojedine vidove društvene odgovornosti. Neke se zauzimaju isključivo za obranu svojih neposrednih kratkoročnih interesa, dok druge neprestano usvajaju šira i dugoročnija gledišta i ravnaju se načelima održivog razvoja. Neke se suprotstavljaju poslovnom svijetu, sklone su sukobljavanju i sumnjičave su prema svakoj novoj inicijativi privatnog sektora, dok druge prihvaćaju prevagu određenih zajedničkih interesa i potrebu za pregovaranjem i iznalaženjem prihvatljivih i dobitnih rješenja za sve uključene strane. Na kraju krajeva, to odražava i način na koji su društva ustrojena i na koji funkcioniraju. Dakle, ne postoji niti može postojati jedinstveno gledanje i odgovor na pitanje što je ostvarivo, korisno i neophodno kako s gospodarskog, tako i s društvenog gledišta. O praktičnim rješenjima valja pregovarati; potrebno ih je razvijati putem demokratskog procesa, usvajati međusobnim dogovorom i predlagati dionicima ili ih, ako je potrebno, nametnuti zakonom, preispitivati, obnavljati pregovore u slučaju promjene uvjeta i tako unedogled.

Drugim riječima, da bi iz plemenitog teoretskog načela prerasla u praktičnu i primjenjivu zamisao, društvenoj je odgovornosti potrebno djelotvorno institucionalno okruženje koje će pripomoći određivanju njenog značenja, utvrđivanju njenih posebnih značajki i mjerila, provođenju propisa koje je potrebno provesti, iznošenju prijedloga i preporuka i nadziranju provedbe. Razvoj ovakvog okruženja jednako je važan kao i promicanje šireg prihvaćanja društvenih uloga gospodarstva među rukovoditeljima, poduzetnicima i ulagateljima.

2. Aktualne pojave i kretanja

Pokretačke silnice

Posljednjih desetljeća, poimanje i praksa društvene odgovornosti poduzeća pod utjecajem su čitavog niza povezanih kretanja. Ta kretanja djeluju kao pokretačke silnice koje su pitanje odgovornosti poduzeća gurnule u prvi plan.

Smanjenje javnih izdataka. Jedan od iznimno važnih pokretača današnjeg poimanja društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća odnosi se na smanjenje javnih izdataka. Nakon pada komunističkih i centralno planiranih gospodarskih sustava, uslijedila je nagla komercijalizacija i došlo je do uvođenja novih mjera politike poput smanjenja carina i drugih pristojbi unutar i između država, što se nepovoljno odrazilo na javna sredstva. Istodobno, zrele demokracije diljem svijeta suočene su sa sustavima u kojima se sve više i više javnih sredstava veže za nediskrecijske (obvezne) programe potpore (za zdravstvo, nezaposlenost itd.), zbog čega sve manje sredstava ostaje za rješavanje sve složenijih socijalnih pitanja vezanih uz obrazovanje, isključenost iz društva, digitalni jaz, zdravstvo i sigurnost. Kako tvrtke posluju sa sve većim uspjehom, rastu i očekivanja u pogledu njihovog djelatnog uključivanja u rješavanje društvenih problema. Zbog toga i zemlje koje nemaju tradiciju korporacijskog čovjekoljublja ili dobrovoljnog rada počinju usvajati ove koncepte.

Globalizacija i gospodarska moć poslovnog svijeta. Unaprjeđenje tehnologije (poput globalnih telekomunikacija i jeftinog prijevoza), otvaranje nacionalnih gospodarstava, dinamična globalna tržišta kapitala i pristup jeftinoj radnoj snazi tek su neki od čimbenika pojave istinski globalnih poduzeća. Transnacionalne tvrtke danas proizvode, nabavljaju i prodaju svoju robu diljem svijeta. Utjecaj njihove poslovne prakse više nije ograničen na njihova domaća tržišta. U svom poslovanju, te tvrtke nerijetko dotiču doslovno svaki djelić svijeta i utječu – kako pozitivno, tako i negativno – na dobrobit čitavog niza različitih dionika širom zemaljske kugle. Zahvaljujući svojoj gospodarskoj i financijskoj moći, one su iznimno jaki igrači koji su kadri mobilizirati, ulagati i prenositi sredstva koje nadilaze BNP mnogih zemalja.

U sve snažnijim prosvjedima i aktivističkom djelovanju protiv postupaka poslovnih krugova koji se povezuju s globalizacijom očituju se rastuća očekivanja i nezadovoljstvo u odnosu na moć i ponašanje poduzeća. Prosvjednici postavljaju pitanja vezana uz postupanje poduzeća u odnosu na okoliš, ljudska prava, egzistencijalni minimum plaće i politiku nabave sirovina, što su tek neka od mnogobrojnih područja.

Krize. Čitav niz značajnih kriza usmjerio je pozornost svijeta prema ponašanju poslovnih krugova. Nakon eksplozije u tvornici Union Carbidea u Bhopalu 1985. godine, donesene su stroge smjernice kojima su utvrđene norme na području zaštite okoliša, zdravlja i sigurnosti, uz ulaganje novih napora u promicanje odnosa s javnošću i transparentnosti. Izlivanje nafte iz tankera Exxon Valdez naglasilo je važnost gospodarenja okolišem i izvješćivanja te dovelo do zajedničkih inicijativa poput Načela CERES-a². Shellovo iskustvo u Nigeriji i na Sjevernom moru dokazalo je moć aktivističkog djelovanja i “suda javnog mnijenja”. Naime, prisililo je tvrtke na ozbiljno shvaćanje njihovog odnosa s nevladinim udrugama i aktivističkim skupinama. U određenim slučajevima, kriza je istodobno neizbježna i neophodna: dokle god ne nastane, upozorenja se ne shvaćaju ozbiljno, a ni uključene tvrtke niti zakonodavci nisu spremni poduzeti nikakve korake.

Poticaji. I dok prijetnja “batiom” poprima sve veće razmjere, nimalo ne zaostaje ni veličina “mrkve” kojom se potiče društveno odgovorno ponašanje poslovnog svijeta. Prema ovom novom poimanju, društveno osviješteno i odgovorno ponašanje poduzeća smatra se ključnom karikom njegovog lanca vrijednosti. Sve je više dokaza koji daju naslutiti kako društvena osviještenost i odgovornost mogu predstavljati važno razlikovno obilježje u očima

potrošača i zaposlenika. "Kapital javnog ugleda", kako se čini, sve više dobiva na težini na financijskim tržištima. Kako se ponajprije zasniva na povjerenju, a tek onda na pukom "imidžu", javni je ugled uvelike uvjetovan stavovima ključnih dionika prema tvrtkama kao građanima društva. Javni ugled poistovjećen s društvenom osviještenošću i odgovornošću sve se više i više smatra ključnim kapitalom kada je riječ o upravljanju rizicima. To je osobito bitno za tvrtke i gospodarske grane čije uporište na mjestima gdje su do sada imale pravo nesmetano poslovati postaje sve slabije i pod sve je većim utjecajem udruga i dionika iz najšire javnosti. Konačno, kako vodeće tvrtke preispituju svoje modele poslovanja, na pomolu je još radikalnija "revolucija". "Ekološka odgovornost" se redefinira kao učinkovita proizvodnja. Još donedavna isključena tržišta niskodohodovnih i manjinskih društvenih zajednica i najnerazvijenijih zemalja se sve više promatraju kao posljednja utočišta konkurentnog komercijalnog poslovanja. Još jedna značajka ove "revolucije" je sve veći broj i ubrzani rast "socijalno odgovornih" uzajamnih fondova koji tvrtke uključuju i isključuju iz svog portfelja na temelju njihovih ostvarenja na području društvene odgovornosti.

Utjecaj aktivističkog djelovanja i nužnosti pridržavanja propisa. Počevši od šezdesetih godina protekloga stoljeća i u razdoblju koje je uslijedilo, aktivisti iz najširih slojeva društva polučili su golem uspjeh u vršenju utjecaja na industrijsko ponašanje. U Sjedinjenim Državama, aktivisti su potaknuli donošenje značajnih propisa na području sigurnosti, zaštite okoliša i reinvestiranja u društvenu zajednicu (kojima je bankama zabranjeno diskriminirajuće odobravanje zajmova i politika ulaganja). Na globalnoj razini, Sullivanova su načela poslužila kao temelj za uspostavu koalicija raznorodnih zainteresiranih strana radi odvratanja od ulaganja u Južnoafričku Republiku za vrijeme aparthejda. Ovakvo aktivističko djelovanje poslužilo je kao pretpostavka za znatne napore koji se na svjetskoj razini ulažu u unaprjeđivanje radnih standarda, pristup liječenju od AIDS-a i suzbijanje neželjenih učinaka globalizacije. Ukazivanje na teške uvjete rada koji se povezuju s glasovitim markama proizvoda široke potrošnje svratilo je pozornost javnosti na politiku poduzeća na području proizvodnje, nabave i radnih odnosa. Tehnološki pomoci na području telekomunikacija igraju važnu ulogu u uspostavi jeftine infrastrukture koja omogućuje aktivističko djelovanje najširih slojeva na svjetskoj razini.

Pojačana vidljivost i utjecaj građanskog društva. Ankete koje su provele tvrtke za ispitivanje javnog mnijenja poput MORI-ja pokazuju da javnost vjeruje stajalištima organizacija građanskog društva daleko više nego gledištima korporacija. Prema procjenama Ujedinjenih naroda, postoji preko 29.000 međunarodnih nevladinih udruga. Mnoge od tih organizacija građanskog društva igraju sve važniju ulogu i sve se glasnije čuju u raspravi o društvenoj ulozi i odgovornosti poduzeća.

Pojačani angažman međunarodnih organizacija. Vladine i ine službene organizacije, uključujući Ujedinjene narodne, OECD, ILO i druge, javno su se zauzele za pozivanje na šire sudjelovanje poslovnih krugova u rješavanju društvenih pitanja i preuzele glavnu riječ u određivanju društveno odgovornog ponašanja poduzeća (prilog 1.). UN je na svjetskoj razini preuzeo vodeću ulogu u zagovaranju paketa neobvezujućih kodeksa ponašanja poduzeća na području radnih odnosa, ljudskih prava i zaštite okoliša, poznatih pod nazivom *Global Compact*. Ova inicijativa sadrži preporuke koje su razradile druga međunarodna tijela. Glavni tajnik UN-a nastupa kao promicatelj suradnje s privatnim sektorom u rješavanju svjetske krize izazvane AIDS-om i podupiranje gospodarskog i društvenog razvitka. Organizacija za gospodarsku suradnju i razvitak (OECD)³ je razradila sveobuhvatne *Smjernice za multinacionalna poduzeća* i još nekoliko dokumenata vezanih uz odgovornost poduzeća, uključujući *Načela korporativnog upravljanja*, *Smjernice za elektroničko trgovanje* i *Konvenciju protiv podmičivanja*. Međunarodna organizacija rada (ILO)⁴ je donijela *Deklaraciju o temeljnim načelima i pravima na radu*, *Tripartitnu deklaraciju o načelima vezanim uz multinacionalna poduzeća* i *socijalnu politiku* i čitav niz međunarodnih konvencija i preporuka na području radnih odnosa. Ključni čimbenik koji govori u prilog kodeksa i sustava koje uspostavljaju vodeća međunarodna tijela odnosi se na

činjenicu da se u njima očituje uzajamno razumijevanje, priznavanje, kompromis i suglasnost koju su ključni dionici postigli na međunarodnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Načela društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća će vjerojatno biti još vjerodostojnija budu li se razvijala kroz otvoreni razgovor vodećih predstavnika poslovnog svijeta, radništva, vlada, građanskog društva i akademskih krugova.

Prilog 1. Međunarodne smjernice na području društveno odgovornog poslovanja

Ujedinjeni narodi: Global Compact (www.unglobalcompact.org)

Global Compact proizlazi iz Opće deklaracije o pravima čovjeka, ILO-ove Deklaracije o temeljnim načelima i pravima na radu i Načelima zaštite okoliša i razvitka iz Rija. Inicijativa se oslanja na važnu ulogu transparentnosti i dijaloga u utvrđivanju i promicanju dobrih običaja utemeljenih na devet općih načela:

1. načelo: Potpora i poštivanje zaštite međunarodnih ljudskih prava unutar pripadajućih područja utjecaja;
2. načelo: Poduzimanje mjera radi sprječavanja poduzeća u sudjelovanju u zloporabi ljudskih prava;
3. načelo: Sloboda udruživanja i stvarno priznavanje prava kolektivnog pregovaranja;
4. načelo: Uklanjanje svih oblika prisilnog i obveznog rada;
5. načelo: Stvarno ukidanje dječjeg rada;
6. načelo: Uklanjanje diskriminacije u zapošljavanju i izboru zvanja;
7. načelo: Potpora mjerama predostrožnosti u prevladavanju ekoloških izazova;
8. načelo: Poduzimanje mjera radi promicanja veće ekološke odgovornosti;
9. načelo: Poticanje razvoja i širenja ekološki prihvatljivih tehnologija.

OECD-ove Smjernice za multinacionalna poduzeća (www.oecd.org/dar/investment/guidelinesmnetext.htm)

OECD-ove Smjernice su jedine sveobuhvatne (iako ne i obvezujuće) preporuke u kojima se poduzećima savjetuje kako poslovati u skladu s politikom vlada i društvenim očekivanjima. Smjernice sadrže upute o primjerenom vođenju poslovanja u čitavom nizu različitih poslovnih djelatnosti. Iako su prvenstveno zamišljene za multinacionalna poduzeća, mogu ih rabiti sve tvrtke u privatnom, državnom i mješovitom vlasništvu. Smjernice obuhvaćaju opću politiku, javno iznošenje podataka, zapošljavanje i radne odnose, gospodarenje okolišem, suzbijanje mita, interese potrošača, znanost i tehnologiju, tržišno natjecanje i oporezivanje. Još jedan OECD-ov dokument – Načela korporativnog upravljanja – bavi se pravima i odgovornostima dioničara te sadrži niz preporuka vezanih uz najbolje običaje, uvjete uvrštenja na javna tržišta vrijednosnih papira i kodekse ponašanja.

Smjernice Globalne inicijative za izvješćivanje (GRI) (www.globalreporting.org)

Cilj GRI-a je uspostava opće prihvaćenog izvještajnog okvira koji će obveznicima izvješćivanja omogućiti učinkovito i dosljedno pružanje odgovora na zahtjeve dionika, uspoređivanje vlastitog učinka s ostvarenjem sličnih poduzeća, preuzimanje proaktivne uloge u rukovođenju poslovanjem i vanjskim odnosima i jačanje njihovog ugleda na tržištima kapitala, rada i potrošača. Spomenuti okvir sadrži (1) izjavu predsjednika uprave u kojoj se opisuju glavne sastavnice izvješća; (2) opći pregled organizacije koja podnosi izvješće; (3) sažetak i ključne pokazatelje; (4) viziju i strategiju kojom su objedinjeni ciljevi u pogledu gospodarskih, ekoloških i društvenih ostvarenja; (5) politiku, organizacijski ustroj i upravljačke sustave, uključujući raspravu o sudjelovanju dionika; i (6) kvalitativne i kvantitativne pokazatelje gospodarskih, ekoloških i društvenih ostvarenja organizacije.

Tu bi se trebalo raditi kako o opće primjenjivim pokazateljima, tako i o pokazateljima svojstvenim određenoj organizaciji, i to za četiri područja: *ostvarenje na području gospodarenja okolišem*, uključujući energiju, sirovine, vodu, emisije/otpadne vode/otpad, prijevoz, dobavljače, proizvode i usluge; *ekonomsko ostvarenje*, uključujući dobit, materijalnu imovinu, ulaganja, plaće i naknade, produktivnost rada, poreze, razvitak društvene zajednice, dobavljače i proizvode/usluge; i *društveno ostvarenje*, uključujući radnu sredinu, ljudska prava, dobavljače i proizvode/usluge.

Društvena svijest i privatne inicijative. U mnogim značajnim poduzećima i tijelima koja zastupaju poslovne krugove podignuta je razina svijesti o njihovoj društvenoj ulozi i utjecaju i prihvaćena je potreba za jačanjem njihove društvene odgovornosti. U tu svrhu, osnovana su i nova tijela. Tako se jedna skupina nevladinih udruga povezala i pokrenula *Globalnu inicijativu za izvješćivanje (GRI)*⁵. Vijeće za gospodarske prioritete je, pak, osmislilo sustav društvene odgovornosti pod nazivom SA8000. Poslovni forumi poput Okruglog stola iz Cauxa usvojili su svoje vlastite pakete načela. Tvrtke poput Levi Straussa su osmislile kodekse ponašanja koji služe kao obrasci za ostale tvrtke iz njihovih grana. Mnoge su privatne inicijative potekle iz akademskih ustanova, skupina za poslovnu podršku i savjetodavnih tvrtki koje osmišljaju pomagala kojima se rukovoditelji služe u prevladavanju izazova na području upravljanja društvenom osviještenošću i odgovornošću poduzeća. Tu se radi o Centru za standarde izvrsnosti na području društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća, načelima Poslovnog svijeta u društvenoj zajednici, modelu društvene odgovornosti poduzeća Londonske skupine za poredbene analize, društvenoj reviziji u sklopu inicijative AccountAbility, KPMG-ovoj etičkoj reviziji, reviziji globalne politike nabave prema načelima revizorske tvrtke Price WaterhouseCoopers i sve većem broju drugih inicijativa.

Pojmovi i nazivlje

U svojoj samoj srži, upravljanje društvenom ulogom i odgovornošću poduzeća ili osviještenošću i odgovornošću poduzeća kao građanina društva podrazumijeva uključivanje, povezivanje i nadziranje čitavih mreža zainteresiranih strana – tzv. dionika – koji obuhvaćaju dioničare, potrošače, zaposlenike, dobavljače, lokalne/društvene interese i interese zaštite okoliša. Pojam “dionik” se obično određuje kao bilo koji pojedinac, skupina ili interes koji može utjecati na poslovanje nekog poduzeća ili je pod njegovim utjecajem. Ostala određenja tog pojma polaze od nastojanja da se razluči razmjerna važnost pojedinih dionika, što se ostvaruje utvrđivanjem *razmjernog stupnja rizika* što ga određeni dionik stvara ili mu je izložen u odnosu na određenu poslovnu djelatnost.

Ujednačavanjem važnosti tih dionika (barem približnim), tvrtke iskazuju svoju društvenu osviještenost i odgovornost tako što u konačnici ostvaruju “trojaku” korist: za svoje vlasnike, za društvo i za okoliš. Ta zadaća nije nimalo jednostavna. Teškoće se javljaju već pri postavljanju temeljnog pitanja: Koji je pojam najprikladniji? Naime, vodi se prilično živa rasprava o valjanosti izraza poput osviještenosti i odgovornosti poduzeća kao građanina društva (eng. *corporate citizenship*), odgovornosti poduzeća (eng. *corporate responsibility* - što je službeni pojam OECD-a), društvene odgovornosti poduzeća, društvenog ostvarenja poduzeća, poslovne etike, odnosa s društvenom javnošću, sudjelovanja poduzeća u životu društvene zajednice, društvenih ulaganja, vanjskih odnosa, javnih poslova, javnog ugleda poduzeća i drugih. Zbog svega toga, terminološki je krajobraz iznimno raznolik. No, prevagu danas imaju izrazi “odgovornost poduzeća” (eng. *corporate responsibility*) i “osviještenost i odgovornost poduzeća kao građanina društva” (eng. *corporate citizenship*). Vodeći teoretičari koji rabe ove pojmove mogu se svrstati u dvije skupine: jedni ih po značenju izjednačavaju, dok drugi ukazuju na određene opće razlike.

Primjerice, u OECD-u naglašavaju kako “odgovornost poduzeća podrazumijeva traganje za djelotvornim “skladom” između poduzeća i društava u kojima posluju. Uporabom pojma “sklada”, uvažava se međuovisnost poslovnog svijeta i društva – gospodarstvo ne može napredovati ako to ne čini i društvo u čijoj je službi, a neuspješno će gospodarstvo neminovno stati na put općem blagostanju”⁶. Centar za društvenu osviještenost i odgovornost poduzeća, koji djeluje pri bostonskom Koledžu u Sjedinjenim Državama, određuje odgovornost poduzeća kao građanina društva kao “proces u okviru kojega tvrtke djeluju kao gospodarsko i društveno dobro društvenih zajednica na koje utječu, pri čemu društvene interese objedinjuju s drugim ciljevima svoje osnovne poslovne djelatnosti”. Ostali, pak, rabe

pojam “trojake krajnje koristi” (za vlasnike, društvo i okoliš). Nasuprot tome, prema tumačenju ustanova poput Sveučilišta u Warwicku i neprofitne udruge Poslovanje u pravcu društvene odgovornosti, odgovornost poduzeća kao građanina društva očituje se kako u radnim, tako i u etičkim obvezama tvrtke u odnosu na niz tematskih područja, uključujući (između ostaloga) ljudska prava, društvenu zajednicu, radne odnose, potrošače, vlasnike, okoliš, dobavljače, proizvodnju, kodekse ponašanja, čovjekoljublje, marketinšku djelatnost, etiku itd. Osviještenost i odgovornost poduzeća kao građanina društva određuje se i kao način na koji tvrtka upravlja složenim odnosima s nizom raznorodnih skupina ključnih dionika. Ostali su, pak, skloniji prilično uskim tumačenjima poput sudjelovanja u životu društvene zajednice.

Ova raznorodnost pojmova i njihovih tumačenja stvara određenu pomutnju. Pojedine interesne skupine udružuju snage kako bi zagovarale nazivlje za koje se zalažu. Možebitni klijenti suočeni su s izborom iz šarolikog terminološkog asortimana iz ponude svojih možebitnih stručnih savjetnika koji za različite stvari rabe jedan te isti pojam ili za jednu te istu stvar rabe različite pojmove.

Djelomice i zbog ove zbrke oko tumačenja, uspješnost poduzeća na području društvene osviještenosti i odgovornosti ne može se odrediti s jednakom točnošću kao što je to slučaj na drugim područjima njihovog poslovanja. U ovome trenutku, za pozornost rukovoditelja “nadmeće se” više tumačenja tog pojma i s time povezanih savjetodavnih i drugih usluga koje se nude njihovim poduzećima. Mnogi se koncepti preklapaju, ali neki se odlikuju jasno odredivim razlikovnim značajkama. Klijenti će od svojih stručnih savjetnika čuti kako je upravo *njihov* sustav najtemeljitiji, najprikladniji i najmjerljiviji. Uz ovako nejasna polazišta za određivanje opsega i mjerila izvrsnosti na području društvene osviještenosti i odgovornosti, klijentima se nije nimalo lako opredijeliti za bilo koji od ponuđenih pristupa.

Malo je vjerojatno da će ova raznorodnost pristupa i tumačenja u skorijoj budućnosti iščeznuti. Rukovoditelji poduzeća, baš kao i stručni savjetnici, moraju se s njome pomiriti. Sve što se dotiče društvene uloge i odgovornosti poduzeća počiva na vrijednostima, pojmovno je složeno i teško se pretače u savršena i opće prihvaćena rješenja. Mnoga su pitanja proturječna, a rješenja se mogu iznalaziti jedino korak po korak, kroz pregovore i uzajamne ustupke. Preporuke i smjernice koje donose međunarodne agencije i druga tijela mogu poslužiti kao opći putokazi, ali u većini slučajeva tu se ne radi ni o kakvim poredbenim mjerilima ili primjerima koje valja slijediti u točno određenim okolnostima.

Tako stvarna praksa mnogih sjevernoameričkih, australskih i britanskih poduzeća obično stavlja naglasak na čovjekoljublje i sudjelovanje u životu društvene zajednice. Ovakav se pristup uvelike oslanja na načelo “obostrane koristi”, poznato i kao situacija u kojoj nema gubitnika (eng. *win-win*). Naime, polazi se od zamisli da sudjelovanje poduzeća u rješavanju društvenih pitanja treba biti u službi “šire dobrobiti”, ali istodobno ići i u prilog profitabilnosti.

Nasuprot tome, vodeći teoretičari i tvrtke iz kontinentalne Europe skloniji su širem poimanju društveno odgovornog ponašanja koje obično počiva na tri stupa: radnim odnosima, odgovornosti prema okolišu i ljudskim pravima. U Europi, pojam osviještenosti i odgovornosti poduzeća kao građanina društva ponajprije stavlja naglasak na praksu i ponašanje poduzeća, a tek onda na njegov doprinos društvenom razvitku. Ovaj je pristup usredotočen na transparentnost poslovne politike, odlučivanja i ponašanja. K tome, uz različite dimenzije osviještenosti i odgovornosti poduzeća kao građanina društva, tu se zahtijeva i proaktivno djelovanje radi dobivanja mišljenja i povratnih informacija ključnih dionika. Ovakvim se pristupom poduzeća potiču na osmišljanje službene strategije i politike kojom će se potreba za ostvarenjem najveće moguće dobiti uravnotežiti s potrebama dionika. U razvijenim gospodarstvima Jugoistočne Azije nailazimo na slično poimanje osviještenosti i

odgovornosti poduzeća kao građanina društva, ali tu se poseban naglasak stavlja na odnose tvrtke s njenim zaposlenicima.

U slabije razvijenim zemljama, snažniji se naglasak obično stavlja na sudjelovanje multinacionalnih poduzeća u rješavanju pitanja društvenog razvitka i blagostanja. Na lokalnoj razini, te su zemlje usredotočene na razvoj poduzetništva, uključujući određene vidove društvene odgovornosti (poput pouzdanosti proizvoda, korisničkih usluga i korporativnog upravljanja) koje naprednija gospodarstva uzimaju zdravo za gotovo.

Dakle, ne postoji postoji jedinstveno mjerodavno tijelo koje će potvrditi vjerodostojnost normi, ciljeva, poredbenih mjerila i kriterija, pa čak i osnovnih pojmova odgovornosti i osviještenosti poduzeća kao građanina društva. Uz sva ta raznorodna gledišta, važno je da stručni savjetnici i klijenti shvate kako se pomaci na ovom području očituju u stvarnome životu, u kojem će se pravcu stvari vjerojatno kretati i što se može iskoristiti iz različitih pristupa. Otvorenost prema drugim pristupima, čak i ako se oni doimaju kulturalno neobičnim i nepraktičnim, i pomaganje klijentima da i sami streme takvoj otvorenosti, neophodne su odlike stručnih savjetnika koji žele biti od stvarne koristi na ovome području.

Teškoće s kojima se suočavaju donositelji odluka u poslovnom svijetu

Danas je većina rukovoditelja suočena s ozbiljnim pomanjkanjem pretpostavki neophodnih za rješavanje pitanja vezanih uz osviještenost i odgovornost poduzeća kao građanina društva. Većina programa izobrazbe rukovodećih kadrova nudi malo toga ili ne nudi ništa što bi rukovoditeljima pomoglo da počnu shvaćati dinamiku u kojoj se očituje društvena odgovornost i osviještenost poduzeća. A kako ta problematika nije obrađena u tim programima, ni od ostalih se poslovnih vođa tehničke, znanstvene, pravne ili kakve druge struke ne može se očekivati da raspoložu osnovnim stručnim znanjima i sposobnostima neophodnim za rješavanje pitanja društvene odgovornosti. U svom svakodnevnom radu, rukovoditelji se često moraju suočavati s posebnim pitanjima odgovornosti koja proizlaze iz kriza ili vanjskih pritisaka, pri čemu su nerijetko prisiljeni iskoračiti iz općeg poslovnog konteksta. Tada više ne djeluju kao stratezi i planeri, već prije kao svojevrsna vatrogasna postrojba koja sprječava nastanak novih teškoća i produbljivanje sukoba.

Općenito gledano, rukovoditeljima je teško držati korak sa zbivanjima vezanim uz donošenje novih ili izmjene postojećih preporuka, smjernica, kodeksa, normi, izvještajnih obrazaca i drugih podloga zamišljenih radi promicanja društvene odgovornosti poduzeća. Zbunjuju ih ne samo ranije spomenuta određenja pojmova, već i preklapanje pojedinih inicijativa, nespremnost određenih tijela na usklađivanje svojih koncepata i ujednačavanje ili objedinjavanje svojih akata, kao i mnoštvo poziva na usvajanje novih kodeksa i ispunjavanje novih zahtjeva. Jasno im je da to odražava aktualno stanje stvari i složenost problematike, ali upozoravaju da sve veći broj kodeksa i smjernica uključenih u ovu "utakmicu" stvara pomutnju, povećava troškove, a nerijetko usporava i stvarno djelovanje. Mnogobrojne manje tvrtke su jednostavno smetene i nisu se kadre nositi s ovim opterećenjem.

K tome, globalizatorski ciljevi dioničarskog kapitalizma suprotstavljaju se zahtjevima za većom društvenom odgovornošću poduzeća. Prema logici ovoga modela, prvenstvena obveza tvrtke mora biti zadovoljenje interesa njenih vlasnika ostvarivanjem najvećeg mogućeg povrata na njihova ulaganja. U tom smislu, tvrdokorni pristaše dioničarskog kapitalizma drže kako odgovornost poduzeća predstavlja svaku djelatnost koja ide u prilog stvaranju vrijednosti za dioničare. S druge strane, svaka djelatnost koja tvrtku odvraća od ostvarenja tog cilja po definiciji je neetična. Zbog toga su zagovaratelji društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća prisiljeni uvjeriti sumnjičavce kako ciljevi vezani uz ostvarenje najveće moguće dobiti zapravo nisu ni u kakvoj opreci s društvenom odgovornošću poduzeća. U stvari, tu se polazi od tvrdnje kako društvena osviještenost i odgovornost poduzeća sve više

postaje jedna od neophodnih strategija ostvarivanja i održavanja vrijednosti u korist dioničara. Nasuprot tome, neki tvrde kako je društvena osviještenost i odgovornost poduzeća u službi ostvarenja najveće moguće *vrijednosti za dionike*. Zagovaratelji ove tvrdnje drže kako upravljanje odnosima s ključnim dionicima i njihova gradnja donosi korist svim stranama, uključujući dioničare. Stoga bi stručni savjetnici na svaki angažman trebali doći spremni opravdati poslovnu korist koja se društvenom osviještenošću i odgovornošću može ostvariti na konkretnom planu.

Bit će slučajeva u kojima će stručni savjetnici raditi sa sumnjičavim rukovoditeljima za koje su “poslovni razlozi” ili krajnje neopipljivi ili u osnovi ni ne postoje. Primjera radi, možemo spomenuti situacije u kojima ostvarena dobit jasno govori u prilog izmještanja proizvodnje iz određene regije, bez obzira na posljedice po lokalno gospodarstvo i dobrobit radnika i njihovih obitelji. Isto tako, u tvrtki će možda zaključiti kako je dugoročno gledano jeftinije zadržati tehnologiju koja onečišćuje okoliš nego koristiti čistu tehnologiju. Ili rukovodstvo može zaključiti kako je, da bi se tvrtka mogla natjecati, potrebno sklopiti ugovore s domaćim dobavljačima “sumnjive etičke prošlosti”. Iako će stručni savjetnik možda biti u stanju razvesti priču o razlozima koji govore u prilog činjenici da su takve odluke u konačnici neprofitabilne, težina dokaza koji ukazuju na suprotno može katkad biti nevjerojatna.

Čak i rukovoditelji koji su svjesni društvenih uloga i utjecaja svojih poduzeća ponekad će oklijevati između zauzimanja reaktivnog ili proaktivnog stava. Reaktivni pristup često je lagodniji, posebice kada određena pitanja nisu u potpunosti razjašnjena ili kada rukovoditelj ne uživa potpuno razumijevanje i potporu svoje uprave i vlasnika u pogledu pitanja društvene odgovornosti. U takvim slučajevima, poduzimaju se koraci ne bi li se odgovorilo na određeni zahtjev, pritisak, opasnost, zakon, normu, izvješće o inspekcijskom nadzoru, krizu ili katastrofu. Nešto se nužno mora učiniti i uprava ne može ništa prigovoriti. Nasuprot tome, proaktivni će pristup zahtijevati viziju, pogled u budućnost, hrabrost i preuzimanje rizika. Možda će uključivati temeljitu analizu, pregovore i komunikaciju. O tvrtki će možda stvoriti novu sliku u javnosti i dati joj konkurentnu prednost. Isto tako, možda će biti preskup i presložen za održavanje ako je samonametnuta norma daleko ispred granskog standarda, a tvrtka je i bez nje u stanju uspješno poslovati u danom okruženju (tu se često radi o protukorupcijskim mjerama i izbjegavanju sukoba interesa u određenim poslovnim kulturama).

3. Pružatelji savjetničkih usluga

U svom nastojanju da odgovore na različite zahtjeve i kretanja na području društvene osviještenosti i odgovornosti gospodarstva, poduzeća se obraćaju savjetodavnim tvrtkama i traže pomoć. Na ovom sve širem i dalekosežnijem području, stručni savjetnici pomažu tvrtkama u razvoju njihovih vizija i strategija vezanih uz društvenu odgovornost, usmjeravaju ih pri uvođenju upravljačkih sustava koji služe kao podrške tim vizijama i pripremaju za certifikaciju prema različitim sustavima. Igrači i tvrtke prisutne na ovom području kreću se u rasponu od globalnih savjetodavnih divova poput Price WaterhouseCoopersa ili Earnst&Younga do pojedinaca koji djeluju na lokalnoj razini. Kako se ova problematika javila tek nedavno, savjetodavna djelatnost vezana uz osviještenost i odgovornost poduzeća kao građanina društva razmjerno je nerazvijena.

Kada je riječ o društvenoj odgovornosti poduzeća, područja savjetodavnih projekata su golemá. Naime, već po samoj definiciji, “savjetodavni projekt na području društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća” ne bavi se određenom funkcijom, inicijativom, proizvodnim programom ili poslovnom jedinicom, već *svekolikim poslovanjem poduzeća*. Da bi se poduzeću pomoglo u njegovim nastojanjima da postane dobar građanin društva, potrebno ga je u potpunosti preustrojiti. Radi se o inicijativi sveobuhvatne organizacijske

promjene. Iz pragmatičnih razloga, često je potrebno prihvatiti činjenicu kako je to više od onoga što se bilo koji stručni savjetnik ili klijent mogu nadati da će ostvariti. No, postupak odlučivanja o tome kako pobliže odrediti taj golemi opseg je u najmanju ruku šakljiv. Neki pokušavaju stvoriti sustave planiranja na visokoj razini. Drugi, pak, smatraju kako će se uspješnost utvrditi i pospješiti postupkom izvješćivanja i revizije. Treći svemu pristupaju s gledišta komunikacija, dok ostali nude usluge koje se vrte oko programskih i drugih posebnih inicijativa. Posebni programi kreću se u rasponu od uvođenja programa na dobrovoljnoj osnovi, pa sve do osmišljanja postupaka za etičko upravljanje globalnim potrebama na području nabave sirovina. U prilogu 2. navode se vrste savjetodavnih usluga na području društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća. Njihova brojnost ukazuje na iznimnu širinu tog područja.

Prilog 2. Vrste stručnog savjetovanja na području društvene odgovornosti poduzeća

Stručni savjetnici za strategiju. Viši rukovoditelji počinju postavljati pitanje kako njihova tvrtka može osmisliti strategiju kojom će se obuhvatiti vizija i svrha njene društvene osviještenosti i odgovornosti, odrediti prioritete među općim i posebnim ciljevima, rasporediti resursi, pobliže odrediti uloge i odgovornosti rukovodstva i izmjeriti ostvareni rezultati. Po konačnom utvrđivanju strategije, tvrtki će možda trebati stručni savjetnici koji će joj pomoći u njenoj provedbi, praćenju postignutog napretka i mjerenju rezultata. Pomoć stručnog savjetnika će možda biti potrebna i za stvaranje određenih pretpostavki na kojima počiva strateško “upravljanje utemeljeno na činjenicama”. Tu se može raditi o prikupljanju podataka, primjerice, provođenjem anketa među dionicima, obavljanjem razgovora sa zaposlenicima tvrtke i dodatnim ispitivanjima. Na ovom je području ponuda stručnih savjeta možda i najšira. Poduzeća posežu za uslugama tvrtki iz “velike petorke”, uglednih savjetnika za poslovnu strategiju (poput McKinseyja), tvrtki za odnose s javnošću, tvrtki za istraživanje tržišta, nevladinih udruga, neprofitnih poslovnih organizacija, malih tvrtki i pojedinaca. Tako Centar za društvenu osviještenost i odgovornost poduzeća, koji djeluje pri bostonskom Koledžu, pruža savjete tvrtkama iz svog članstva prvenstveno na ovom području.

Sudjelovanje u životu društvene zajednice. U proteklih deset godina, neprekidno raste broj zahtjeva za stručnim savjetima vezanim uz strategiju sudjelovanja poduzeća u životu društvene zajednice. To se djelomice može pripisati činjenici što “anglo-američki” pristup društvenoj osviještenosti i odgovornosti stavlja naglasak upravo na sudjelovanje u životu zajednice. Ono što daje povoda za nadu je da sve više poduzeća želi osmisliti cjelovitu strategiju zahvaljujući kojoj će se s dionicima iz društvene zajednice uspostaviti odnosi utemeljeni na povjerenju i kojom će se njihova dobrobit promicati kao jedna od odrednica poslovnog uspjeha. To služi kao moćno sredstvo otvaranja prema širim poimanjima društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća. Tako je jedan od značajnijih plodova ovih nastojanja i prebacivanje naglaska s pukih doprinosa poduzeća na uspostavu “međusektorskih” partnerstava. Ta partnerstva okupljaju predstavnike poslovnog svijeta, državne uprave i dobrovoljnih udruga, koji udruženim snagama rješavaju probleme od zajedničke važnosti, a sve u cilju ostvarivanja uzajamnih koristi. Međutim, stručnim savjetnicima koji su usredotočeni na pružanje pomoći vezane uz programe doprinosa poduzeća, društveno osviještenu marketinšku djelatnost i inicijative zasnovane na sudjelovanju široke društvene zajednice predstoji još dosta posla.

Uspješnost u gospodarenju okolišem. Riječ je o razmjerno zrelo području stručnog savjetovanja. Postoje brojne tvrtke i pojedinci koji s poduzećima rade na unaprjeđivanju gospodarenja okolišem kako sa strateškog, tako i s tehničkog gledišta. No, kao razmjerno novu pojavu na ovom području možemo spomenuti stručno savjetovanje vezano uz održivi razvoj okoliša i društvene zajednice. To se savjetovanje često svodi na opsežno, sveobuhvatno planiranje okoliša i društvene zajednice. Stručni savjetnici pomažu u procesu koji okuplja predstavnike ključnih dionika koji zajedno sa svojim partnerima iz gospodarstva rade na utvrđivanju ciljeva na području gospodarenja okolišem, sudjelovanja društvene zajednice i obavješćivanja javnosti. U slučaju ambicioznijih inicijativa, djelokrug rada će se s pukog sagledavanja učinaka poduzeća na održivi razvoj proširiti na nastojanje stručnog savjetnika da tvrtki pomogne u preuzimanju uloge vođe kada je riječ o inicijativama održivog razvoja na razini svekolike društvene zajednice.

Stručni savjetnici za javni ugled. Područje upravljanja javnim ugledom sve više dobiva na težini. Iako se preklapa s društvenom osviještenošću i odgovornošću poduzeća, odlikuje se i nekim posebnim značajkama. Kao i u slučaju društvene odgovornosti poduzeća, postoji čitav niz različitih tumačenja

ovog pojma i posebnih, usko specijaliziranih područja bavljenja. Neka su usredotočena isključivo na osviještenost i odgovornost poduzeća kao građanina društva, a druga se uopće ne bave tim pitanjem. Sam autor ovog priloga je skloniji zagovarateljima cjelovitog pristupa koji objedinjuje različite čimbenike koji određuju javni ugled (primjerice, marku, odlike proizvoda, zadovoljstvo kupca, zadovoljstvo zaposlenih, društvenu odgovornost poduzeća i dr.). Neke tvrtke iz "velike petorke", poput PWC-a, nude posebne programe upravljanja javnim ugledom. Više velikih tvrtki za odnose s javnošću, poput Sedgwicka, nude usluge rame uz rame s manjim igračima kao što su Walker Information i ProbusBNW.

Stručni savjetnici za sustave normiranja uspješnosti. Kao što smo već napomenuli, postoji čitav niz sustava za normiranje uspješnosti na području društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća (Međunarodni radni standardi, SA8000, GRI, ISO1400, Standardi izvrsnosti). Kako tvrtke počinju usvajati ili podržavati određena načela, sve više traže usluge stručnih savjetnika koji im pomažu u provođenju sustava i ispunjavanju izvještajnih kriterija.

Društvena revizija i izvješćivanje. Društvena revizija i izvješćivanje još je jedno od podređenih područja društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća koje je obilježeno različitim tumačenjima i pristupima. Neki rabe ova dva pojma bez razlike u značenju. U društvenim izvješćima obično se opisuje obuhvat i opseg djelatnosti tvrtke na području društvene odgovornosti, a omogućuju i otvoreno iznošenje uočenih manjkavosti. Izrada društvenih izvješća zahtijeva krajnju ozbiljnost i temeljitost, ali općenito ne uključuje primjenu istraživačkih postupaka radi utvrđivanja posljedica ponašanja tvrtke po dionike. No, društvena izvješća zato zahtijevaju od tvrtke točno polaganje računa za sve resurse koje izdvaja za djelatnosti promicanja svoje društvene osviještenosti i odgovornosti. Na ovom području, stručni savjetnici također nastoje jednostavnim riječima izvijestiti o ostvarenjima vezanim uz zaštitu okoliša, zdravlje i sigurnost te otvoreno govoriti o svim prijedlozima u koje je uključen njihov klijent. Shell, Ford Motor i Dow Chemical su tvrtke kojima je odano priznanje zbog iskrenosti koje su pokazale u svojim društvenim izvješćima. Grupacije kao što je Sustainability vodeći su savjetnici za sastavljanje društvenih izvješća. Ostale savjetodavne tvrtke primjenjuju ponešto različite pristupe. Tako je tvrtka Corporate Citizenship Company usredotočena na točno polaganje računa za sveukupni doprinos poduzeća društvenoj zajednici. U Sjedinjenim Državama, čitav niz velikih i malih tvrtki za komunikacije pruža pomoć u sastavljanju izvješća koja njihovim klijentima služe za održavanje odnosa s javnošću i ukazuju na njihovu brigu o društvenoj zajednici. Ostale američke tvrtke rade sa stručnim savjetnicima na izradi izvješća o zaštiti okoliša, zdravlja i sigurnosti u skladu s državnim propisima.

Nasuprot tome, društvena revizija je ambicioznija zadaća čiji je cilj iscrpno izvješćivanje o povoljnim i nepovoljnim učincima poduzeća na njegove dionike. Baš kao i u slučaju njenog financijskog pandana, društvenu reviziju obavljaju ovlaštene neovisne osobe. Stručni savjetnici za društvenu reviziju često primjenjuju stroge postupke. Neki od njih – primjerice, Simon Zadek i Accountability – rabe kvalitativne istraživačke postupke poput ispitivanja stavova dionika. Ostale savjetodavne tvrtke rade na osmišljanju izvještajnih modela za kvantificiranje učinaka i izradu društvene bilance. No, uz iznimku zaštite okoliša, malo je područja na kojima su ova nastojanja polučila veći uspjeh. Određene revizije usredotočene su na posebna pitanja. Primjerice, PWC i Ernst&Young su osmislili postupke za reviziju prakse kooperantskih tvrtki na području radnih odnosa u slabije razvijenim zemljama.

Društvena revizija i izvješćivanje učestalija su pojava u Europi i zemljama izvan Sjedinjenih Država. Međutim, i na području SAD-a sve je veći broj tvrtki koje počinju istraživati ove pristupe.

Poslovna etika. Stručni savjetnici za etiku surađuju s tvrtkama na čitavom nizu različitih inicijativa kako šireg, tako i užeg opsega. Cilj širokih inicijativa može biti utvrđivanje smjernica za donošenje etičkih odluka i etičko poslovanje za potrebe linijskih rukovoditelja iz pojedinih odjela tvrtke. Uže inicijative mogu obuhvaćati stručnu izobrazbu i utvrđivanje politike vezane uz sklapanje etičkih ugovora s inozemnim partnerima ili uznemiravanje i zlostavljanje radnika. U svom radu, stručni savjetnici za etiku dotiču i čitav niz područja društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća, uključujući osmišljanje kodeksa ponašanja i sustava za normiranje uspješnosti na tom području.

Komunikacije. Mnoge su tvrtke suočene s pomanjkanjem kadrova potrebnih da bi se djelatnosti vezane uz njihovu društvenu odgovornost uvrstile među njihove poslovne ciljeve. Sve je veća potreba za stručnim savjetnicima koji se na temelju ugovora o djelu mogu privremeno zaposliti radi provođenja projekata na poručuju društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća. Tu se osobito često radi o unutarnjoj i vanjskoj komunikaciji s ciljem promicanja djelatnosti na tom području.

Posebne stručno-savjetničke usluge za glavne vidove poslovanja. U mnogo pogleda, svaki vid poslovanja tvrtke obilježen je svojim vlastitim skupom pitanja društvene osviještenosti i odgovornosti, koja će katkad zahtijevati potporu i pomoć stručnog savjetnika. Kao najbolji primjer možemo spomenuti kadrovske poslove, koji zahtijevaju čitav niz raznorodnih popratnih usluga poput posredovanja u rješavanju sukoba, izobrazbe na radnom mjestu, pomoći zaposlenicima i uspostave ravnoteže između radnog i privatnog života. I ostale funkcije mogu izvući korist iz stručne pomoći na području društvene osviještenosti i odgovornosti. Tako su marketingu potrebne smjernice na području vjerodostojnog i istinitog oglašavanja, proizvodnji treba podrška na području upravljanja kakvoćom i pouzdanosti proizvoda itd.

Dobra vijest za stručne savjetnike i njihove klijente je ta da je među vodećim teoretičarima i gospodarstvenicima prisutna sve veća suglasnost oko procesnih pitanja vezanih uz društvenu osviještenost i odgovornost poduzeća. Naime, sve se više slažu kako je društvenom odgovornošću poduzeća potrebno upravljati na cjelovit, strateški način, uz visoku predanost rukovodstva koje će pobliže odrediti konkretne ciljeve na tom području, podijeliti uloge, osigurati usklađeni rad pojedinih službi, obaviti djelotvornu i učinkovitu raspodjelu sredstava i uspostaviti odgovarajuće upravljačke i komunikacijske sustave. Istodobno, približavaju se i gledišta o tome da proces strateškog upravljanja društvenom odgovornošću poduzeća treba poslužiti za uvođenje sustava kojima će se zajamčiti transparentnost, polaganje računa, dijalog s dionicima i njihovo sudjelovanje u rješavanju pitanja te mjerenje i provjera postignuća.

Dakle, unatoč brojnim putokazima na koje nailaze stručni savjetnici na području društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća, u izostanku jasnog određenja potreba, klijenti će dobro postupiti otpočinu li s procesima strateškog planiranja radi ustanovljavanja ključnih pitanja, donošenja konkretnih odluka i utvrđivanja koraka koje je potrebno poduzeti.

4. Osmišljanje strateškog pristupa društvenoj osviještenosti i odgovornosti poduzeća

Da bi svom klijentu pomogao u postizanju vrhunskih uspjeha na području društvene osviještenosti i odgovornosti, stručni savjetnik mora raspolagati potrebnim znanjima i iskustvima vezanim uz strateško upravljanje i provođenje organizacijskih promjena. Uspješan pristup društvenoj osviještenosti i odgovornosti poduzeća nalaže uklapanje ove problematike u svekoliku poslovnu i radnu strategiju. Ako društveno osviještenom i odgovornom postupanju pristupimo kao jednom od temeljnih vidova svih poslovnih djelatnosti, manja je vjerojatnost da će pojedine inicijative na tom području vremenom izgubiti dah ili biti istisnute iz svakodnevnog djelokruga donositelja odluka i rukovoditelja. Na taj način, stručni će savjetnici svojim klijentima biti u stanju pomoći putem intervencija zahvaljujući kojima će tvrtke lakše utvrditi i provesti strategiju društvene osviještenosti i odgovornosti, razviti svoje kodekse, proširiti sudjelovanje svih dionika, mjeriti svoj uspjeh i osposobljavati/obučavati svoje više i srednje rukovodstvo za vođenje i upravljanje. Nakon toga klijenti mogu iskoristiti stručne savjetnike za pružanje savjeta i potpore u vezi s konkretnijim vidovima društvene osviještenosti i odgovornosti (vidi prikaz 3.) kao što su saniranje okoliša, praksa na području ljudskih prava, upravljanje nabavno-prodajnim lancem ili sudjelovanje zajednice.

Načela strateško-upravljačkog pristupa društvenoj osviještenosti i odgovornosti sažeto su iznesena u okvirnom dokumentu Sandre Waddock i Charlesa Bodwella iz ILO-a, pod naslovom "Cjelovito upravljanje odgovornošću" (TRM).

"Pristupi koji polaze od pretpostavke TRM-a mogu poslužiti kao sredstvo za objedinjavanje vanjskih zahtjeva i pritisaka u pravcu odgovornog postupanja, apela za odgovornošću i transparentnošću, sve većeg broja kodeksa ponašanja, odgovornog i održivog upravljanja

nabavno-prodajnim lancima i sudjelovanja dionika u jedinstveni pristup na području odgovornog postupanja unutar tvrtke.”⁷

Pristup cjelovitog upravljanja odgovornošću nadovezuje se na poznate sustave upravljanja uspješnošću, kao što je cjelovito upravljanje kakvoćom (TQM). U prikazu 1. vidimo tri glavne sastavnice ili razine koje tvore pristup TRM-a. Radi se o (1) utvrđivanju vizije i sustava vođenja, (2) uklapanju načela odgovornosti u strategije i praksu i (2) sustavima ocjenjivanja, poboljšanja i učenja. Logika ovog sustava slična je kao i u slučaju procesa strateškog upravljanja koji se koriste na svim područjima poslovanja. Jedina se razlika krije u pojedinostima vezanim uz njegovu provedbu. Da bi primijenio pristup TRM-a, stručni savjetnik mora shvatiti društveni kontekst u kojem posluje njihov klijent. U nastavku govorimo o tome kako stručni savjetnik može pomoći svom klijentu na svakoj pojedinoj razini ovog okvira, a navodimo i smjernice u pogledu posebnih vještina i postupaka koje bi stručni savjetnici trebali imati u “svojoj ponudi” kod svakog izlaska na teren.

[ovdje umetnuti prikaz 1.]

1. razina – Utvrđivanje vizije i sustava vođenja

Na ovoj razini, stručni savjetnici obično rade s najvišim rukovodstvom na utvrđivanju strateškog plana na području društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća i pokretanju procesa promjena s viših prema nižim razinama. Stručni savjetnik bi svom klijentu trebao osobito pomoći u provedbi sljedećih koraka:

- **Određivanje načina objedinjavanja tradicionalne poslovne strategije i društvene osviještenosti i odgovornosti.** Ovaj bi postupak trebao poslužiti za pojašnjavanje i izražavanje “poslovnog modela društvene osviještenosti i odgovornost poduzeća” u kojem će se očitovati međusobna uvjetovanost društvene uloge i odgovornosti poduzeća i njegovog poslovnog uspjeha. Primjerice, ovo će određenje donositeljima odluka i njihovim neposredno podređenima pomoći u razumijevanju osnovnih sastavnica načela “trojake” koristi i načina na koje ih valja osmisliti kako bi se međusobno nadopunjavale. Određivanje poveznica između ustaljene poslovne strategije i društvene uloge poduzeća je neophodna pretpostavka dugoročne održivosti procesa na području društvene osviještenosti i odgovornosti.
- **Utvrđivanje prioriteta na području društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća.** Nakon određivanja načina objedinjavanja poslovne strategije i strategije društvene osviještenosti i odgovornosti, donositelji odluka trebaju utvrditi strateške prioritete na kojima će počivati raspodjela sredstava i upravljački sustavi posvećeni bavljenju posebnim pitanjima poput prakse na području radnih odnosa, upravljanja nabavno-prodajnim lancem, zaštite okoliša, sudjelovanja zajednice i drugih. Ovaj će postupak katkad uključivati i prihvaćanje i provedbu jednog ili više multilateralnih kodeksa ponašanja (poput smjernica navedenih u prilogu 1.).
- **Uloga rukovodstva i njegova predanost ostvarenju strateških ciljeva.** Stručni bi savjetnik trebao raditi s višim rukovodstvom na određivanju posebnih strateških ciljeva, poslovne politike i mjerljivih ciljeva u pogledu društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća. U praksi, u tim bi se ciljevima trebalo očitovati preklapanje poslovnih rezultata i rezultata na području društvenog razvoja i zaštite okoliša. Stručni bi savjetnik potom trebao raditi s višim rukovoditeljima na određivanju njihovih posebnih uloga u provođenju i promicanju strategije.
- **Predanost ključnim procesima na području društvene osviještenosti i odgovornosti.** Kao što smo već napomenuli, zajedničko obilježje različitih okvira za upravljanje društvenom osviještenošću i odgovornošću leži u naglasku koji obično stavljaju na sudjelovanje dionika, transparentnost, obavješćivanje javnosti i mjerenje. No, za rukovoditelje tvrtki, mnoge od ovih taktika još uvijek su nepoznanica. Naime, ove taktike predstavljaju nove načine poslovanja i katkad su u suprotnosti s ustaljenim pristupima

kada je riječ o čuvanju poslovne tajne, financijskom izvještavanju i strogo nadziranoj komunikacijskoj praksi. Stručni bi se savjetnici trebali truditi naglasiti kako će ove taktike biti neophodne kao podloga za ostvarenje strateških ciljeva i raditi s članovima višeg rukovodstva kako bi osigurali njihovo zalaganje za podupiranje i vođenje tih procesa.

No, polučiti uspjeh na ovoj prvoj razini rada nije nimalo laka zadaća. Za utvrđivanje cjelovite strategije društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća, koju će više rukovodstvo biti u stanju shvatiti, poduprijeti i voditi, potrebni su stručni savjetnici koji se odlikuju primjerenim spletom znanja i umijeća. Da bi na ovom stupnju rada polučio uspjeh, stručni savjetnik mora biti kadar ponuditi stručna znanja i pristupe koji će omogućiti lakše utvrđivanje strategije. Poglavitito, mora biti spreman za sljedeće:

Utvrđivanje ključnih čimbenika koji će pobuditi društvenu osviještenosti i odgovornosti poduzeća. Za stručnog je savjetnika presudno da shvati čimbenike koji će određenu organizaciju potaknuti na društveno osviješteno i odgovorno ponašanje te da među ključnim rukovoditeljima podigne razinu svijesti o tim čimbenicima:⁸

- *Vrijednosti:* Temelje se na osobnim moralnim načelima i želji za “uzvraćanjem usluge” društvu.
- *Pridržavanja propisa:* Državni regulativa i aktivističko djelovanje predstavnika široke javnosti stvaraju pritisak u pogledu pridržavanja propisa. Zbog toga poduzeća uvode politiku i strategije koje predstavljaju odgovor na zakonske zahtjeve, oštru kritiku javnosti, inspeksijski nadzor, interesne skupine itd.
- *Nematerijalni čimbenici:* Ovdje se radi o ugledu tvrtke, zaštiti imena njenih proizvoda i usluga i uspostavi raznih odnosa. Nematerijalni čimbenici često navode poduzeća na pokušaj da u što većoj mjeri smanje rizike koji proizlaze iz zahtjeva za pridržavanjem propisa i ostvare uštede u svom poslovanju. Proaktivna društvena osviještenost i odgovornost poduzeća postaje sredstvo uspostave odnosa povjerenja s (primjerice) državnim tijelima ili nevladinim udrugama, čime se smanjuje rizik od aktivističkog djelovanja i otpora. Nematerijalni čimbenici će ponekad dovesti i do uvođenja mjera kojima se podupire stvaranja novih vrijednosti. Primjerice, razvoj ugleda kao jedne od važnih stavki nematerijalne imovine može ići u prilog prodaji, ali i pronalaženju i zapošljavanju kvalitetnih kadrova.
- *Tržište:* Tržišni su čimbenici pokretač “uobičajenih” projekata i ulaganja, poput uvođenja novih proizvoda, proizvodnje, nabave ili stručnog osposobljavanja zaposlenih. Razlika je u tome što se ti projekti provode u suradnji s “neuobičajenim” dionicima i radi ostvarenja društvenih, ali i tržišnih ciljeva. Primjera radi, možemo spomenuti obuku na radnom mjestu za pojedince s niskim primanjima, uvođenje “čistih” proizvodnih tehnologija, “društveno odgovornu” robu široke potrošnje (npr. plin kod čijeg izgaranja ne dolazi do ispuštanja štetnih tvari), radničko dioničarstvo itd.

Nažalost, ovi motivacijski čimbenici često djeluju neovisno jedan od drugog i potiču na uvođenje raznorodnih strategija čiji je ishod nerijetko daleko od optimalnog, kako s gledišta poduzeća, tako i za ostale dionike. Tako, na primjer, vrijednosni čimbenici dovode do uvođenja dobrotvornih programa. Čimbenici vezani uz pridržavanje propisa dovode do uspostave pravnih okvira koji poduzeća navode da učine najmanje što je potrebno kako bi ispoštovala zakone i propise. Nematerijalni čimbenici dovode do strateškog čovjekoljublja, društveno osviještene marketinške djelatnosti ili partnerstava s nevladinim udrugama i državom. Konačno, tržišni čimbenici mogu dovesti do poslovnih inicijativa poput preosmišljanja proizvodnje radi smanjivanja rasipnosti ili pronalaženja novih tržišta među domaćim stanovništvom s niskim primanjima. Mnoge tvrtke ove strategije provode zasebno i ne uspijevaju iskoristiti i na najbolji mogući način rasporediti sredstva koja ulažu u svoju društvenu osviještenost i odgovornost.

Shvaćanje i iznošenje poslovnih argumenata. Kao što smo već napomenuli, vodeće teorije društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća polaze od pretpostavke kako između društvene odgovornosti i profitabilnosti ne postoji nikakav sukob. U stvari, tvrdi se kako društvena odgovornost igra sve značajniju ulogu u davanju iznimno vrijednog doprinosa poslovnim ostvarenjima poduzeća. Istraživanja sve više govore u prilog tvrdnji kako društvena odgovornost daje novu vrijednost uobičajenim poslovnim ciljevima poput privlačenja i zadržavanja potrošača, pronalaženja i zadržavanja kadrova, proizvodnosti radne snage i ukupnog financijskog ostvarenja. K tome, pokazalo se kako doprinosi i nastojanjima poput poticanja inovativnosti, razvoja ugleda i dobivanja “dozvole za rad” na određenom području.

Stručni savjetnik mora ponajprije izložiti poslovne argumente i svom klijentu pomoći da shvati koristi koje će društvena osviještenost i odgovornost donijeti njegovoj vlastitoj tvrtki, a posebice pojedinim linijskim funkcijama. Stručni savjetnici moraju također biti spremni da svom klijentu pomognu u razvoju kreativnih strategija kojima će se pristupi koji polaze od društvene odgovornosti iskoristiti za ispunjavanje društvenih obveza, uz istodobno ostvarivanje povrata od ulaganja. Da bi polučio uspjeh, stručni savjetnik za pitanja društvene osviještenosti i odgovornosti treba sagledati stvari iz daleko šireg kuta nego većina “običnih” savjetnika za poslovno upravljanje.

Organizacijska dijagnoza. Organizacijska dijagnoza ima dvije dimenzije – tržišnu i društvenu. Iako tržište spada u djelokrug stručnih savjetnika za poslovno upravljanje u širem smislu, za stručne savjetnike za društvenu osviještenost i odgovornost presudno je da u određenoj mjeri budu upoznati s osnovama poslovanja njihovih klijenata. Za to postoje dva razloga. Kao prvo, stručni savjetnici moraju pokazati kako znaju govoriti jezikom svojih klijenata. S gledišta rukovoditelja koji su sumnjičavi kada je riječ o društvenoj osviještenosti i odgovornosti, stručni savjetnik predstavlja svojevrsnog uljeza pristiglog u ime neprijateljskih sila koje su se (u krajnjem slučaju) urotile ne bi li ih onemogućile u daljnjem poslovanju. Kao drugo, stručni savjetnici moraju dokazati sposobnost tumačenja i povezivanja. Jedna od frustrirajućih prepreka na koje stručni savjetnici nailaze na ovom području odnosi se na teškoće s kojima se rukovoditelji suočavaju u konceptijskom povezivanju svojih svakodnevnih odgovornosti sa zahtjevima vezanim uz društvenu osviještenost i odgovornost njihovih poduzeća. Stručni savjetnici mogu biti od goleme koristi ako rukovoditeljima pomognu u gradnji ovog konceptijskog mosta između osnova njihovog poslovanja i društvene osviještenosti i odgovornosti.

Kada je riječ o društvenoj dimenziji, stručni savjetnik mora shvatiti odnos između danog poduzeća i društvene zajednice u kojoj djeluje, a upravo tu do izražaja dolazi većina pitanja vezanih uz društvenu osviještenost i odgovornost. Ovisno o projektu na kojemu radi, stručnom će savjetniku možda trebati dublja, uža stručna znanja i iskustva, kao u slučaju studija utjecaja na okoliš. No, postoje i šira strateška znanja kojima stručni savjetnik mora raspolagati. Tu se ponajprije radi o procesu dijagnosticiranja postojeće prakse i uspješnosti u pogledu ključnih dimenzija društvene osviještenosti i odgovornosti. Gdje je poduzeće u svom radu djelotvorno, a gdje podbacuje? Stručnim će savjetnicima biti puno lakše odgovoriti na ta pitanja ako se u svom radu služe okvirnim podlogama poput Global Compacta ili OECD-ovih Smjernica, na temelju kojih će donositi prosudbe i kojima će opravdavati svoje zaključke.

Utvrđivanje dionika. Dinamika društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća očituje se u interakciji tvrtke i njenih dionika. Duž mnogih dimenzija, zadovoljstvo dionika predstavlja glavni oblik povratne informacije za određivanje jakih i slabih strana upravljanja poduzećem. Stoga za tvrtke postaje presudno utvrditi planove za određivanje i uključivanje glavnih dionika. Međutim, transnacionalne organizacije nailaze na čitav niz raznorodnih dionika. Izazov koji stoji pred stručnim savjetnicima i njihovim klijentima odnosi se na utvrđivanje prioriteta u pogledu skupina dionika (i njihovih predstavnika) koje je potrebno uklopiti u strategiju društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća. Zato savjetnik mora

raspolagati stručnim znanjima i iskustvom vezanim uz analizu dionika te planiranje i gradnju odnosa s dionicima.

Utvrđivanje glavnih pitanja i ispitivanje okruženja. Društveno, institucionalno, pravno, nadzorno i političko okruženje od presudne je važnosti za društvenu osviještenost i odgovornost poduzeća. Zbog toga stručni savjetnici moraju pomoći svojim klijentima u ocjeni načina na koje se to okruženje ispresijeca s poslovnim djelatnostima tvrtke, stvarajući pritom kako slabe točke, tako i mogućnosti za gradnju klijentovih odnosa i načina ponašanja prema ključnim dionicima. Iz ovog bi postupka trebali proizići strateški podaci koji će poduzeću pomoći u osmišljanju odgovarajuće politike i programskih odgovora. Postupak utvrđivanja glavnih pitanja i ispitivanja okruženja trebao bi pomoći poduzeću i pri odabiru njegovih glavnih strateških prioriteta. Primjerice, upravljanje nabavno-prodajnim lancem i pronalaženje dobavljača teško da će biti od većeg izravnog značaja za tvrtku koja se bavi uslužnim djelatnostima. Međutim, zbog svojih nastojanja da pronade, zaposli i zadrži zaposlenike se primjerenom stručnom spremom, takva će tvrtka možda ustanoviti da joj je iznimno važna kvaliteta općih obrazovnih sustava.

Utvrđivanje strategije. Na temelju zaključaka izvučenih iz gore navedenih ocjena, stručni savjetnik mora raditi s klijentom na utvrđivanju usredotočenog i jasnog strateškog plana koji bi rukovoditeljima trebao pomoći u zacrtavanju puta između ambiciozno postavljenih ciljeva i konkretnih projekata, vlasnika, uloga, mjera i rokova. Kada je riječ o stručnom savjetovanju na području društvene osviještenosti i odgovornosti, strateški plan je poput svojevrsnog kamena kušnje za klijenta. Tu se ne radi samo o podlozi u kojoj se određuju svrha i predviđene djelatnosti, već i o dokumentu koji rukovoditeljima pomaže u davanju odgovora na temeljna pitanja vezana uz važnost, svrhu i uklapanje društvene osviještenosti i odgovornosti u organizaciju.

2. razina – Ugrađivanje načela odgovornosti u strategiju i praksu

Na ovoj razini, stručni savjetnici mogu raditi kako s višim, tako i sa srednjim, linijskim rukovodstvom. Radi se o fazi u kojoj tvrtka počinje provoditi svoju strategiju, uz vođenje računa o postavljenim ciljevima i prioritetima i osmišljanje novih procesa, sustava, postupaka i programa. Stručni savjetnici mogu pomoći svojim klijentima u sljedećem:

- **Uspostava sustava upravljanja na temelju uspješnosti.** Struktura, kao što je svima znano, slijedi strategiju. Uspješna provedba strategije društvene osviještenosti i odgovornosti nalaže pretakanje ciljeva i planova djelovanja u operativne planove i ugovore utemeljene na uspješnosti, i to kako za poslovna područja i odjele, tako i za njihove rukovoditelje.
- **Preosmišljanje prakse i stvaranja programa.** Strategija će od poduzeća zahtijevati osmišljanje novih postupaka i sustava koji će podržati ostvarenje ciljeva vezanih uz pitanja društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća. Ako si tvrtka kao jedan od ciljeva postavi prekid suradnje sa svim dobavljačima koji krše ljudska prava vlastitih radnika, tada će morati uvesti posebnu politiku, strategiju, sustave upravljanja, mehanizme praćenja i sustave izvješćivanja. S druge strane, ako je cilj tvrtke smanjiti ispuštanje stakleničkih plinova, morat će promijeniti svoj proizvodni postupak. Preosmišljanje prakse i politike poduzeća obično zahtijeva posebna stručna znanja i iskustvo.
- **Provedba procesa.** Na ovoj razini, poduzeća će osmisliti i uvesti sustave za uključivanje dionika, praćenje napretka ostvarenog u rješavanju glavnih pitanja i povećanje transparentnosti. Ti se procesi ne bi trebali osmišljati i provoditi pojedinačno, već na cjelovitoj osnovi, u svim poslovnim područjima. Isto tako, trebali bi se koristiti kao pomagalo za provedbu strategije, ali i za dobivanje povratnih informacija potrebnih za preformuliranje strategije.

Na ovoj razini rada, stručni savjetnik mora raspolagati još širim fondom znanja i iskustva. Točnije, mora biti dobro upoznat sa sadržajem određenih područja društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća, ali i s organizacijskim ponašanjem, promjenama i strategijom. Glavna područja potrebnog stručnog znanja su sljedeća:

Organizacijska promjena. Stručni će savjetnici ustanoviti kako u tvrtkama koje su ih angažirale postoje mnogi izvori otpora prema provedbi strategije, strukture i programa društvene osviještenosti i odgovornosti. Ovaj otpor može biti namjeran ili slučajan. No, kako bilo, prepreke na koji stručni savjetnici nailaze u svom nastojanju da provedu određene promjene katkad se doimaju nepremostivim. Dakle, jedna od važnih vještina koje moraju posjedovati je i sposobnost upravljanja promjenama i strateškog planiranja. Stručnim se savjetnicima preporučuje da rade samo s onim klijentima čije je više rukovodstvo jasno pokazalo svoju opredijeljenost. Tu je opredijeljenost često korisno učvrstiti na način da se kao osoba za kontakte s klijentom odredi jedan od viših rukovoditelja. Kada to nije moguće, važno je predvidjeti službene sastanke s višim rukovoditeljima tijekom čitavog postupka. Ako se inicijativa pokreće s nižih (ili srednjih) razina prema višima, a ne u suprotnom pravcu, stručni savjetnik mora realno ocijeniti što je uopće moguće ostvariti. Stručni savjetnik može biti od goleme koristi ako prema članovima srednjeg rukovodstva nastupi kao mentor po pitanju inicijativa na području vođenja i promjena i ako svom klijentu pomogne u plovidbi nemirnim vodama procesa promjene. Stručnim se savjetnicima također preporučuje da budu neumoljivi u svom inzistiranju na sudioničkom pristupu, koji podrazumijeva uključivanje raznih rukovoditelja iz svih važnijih odjela. Stručni bi savjetnici trebali raditi s ključnim predstavnicima klijenta na izradi popisa ključnih dionika unutar organizacije, kako bi se utvrdilo tko će odigrati aktivnu ulogu i angažirati se na projektu.

Podupiranje i usmjeravanje rukovodstva. Jedna od značajnijih prepreka provođenju promjena je svakako i manjak rukovoditeljske stručnosti, iskustva i znanja potrebnog za upravljanje društvenom ulogom i odgovornošću tvrtke. Stručni će savjetnici svojim klijentima biti od velike pomoći ako osmisle i provedu programe stručnog osposobljavanja koji se uklapaju u strategiju poduzeća i koji će omogućiti uspješno ostvarenje ciljeva na području njegove društvene osviještenosti i odgovornosti.

Tehnička i politička stručnost. S obzirom na složenost dinamike društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća, lako je previdjeti činjenicu da je stručnom savjetniku potrebna u najmanju ruku skromna razina tehničkog i posebnog tematskog znanja. Želi li biti društveno osviještena i odgovorna, tvrtka će se morati pozabaviti čitavim nizom različitih političkih pitanja i problema o kojima do tada najvjerojatnije nije vodila računa. Stoga će se klijent obratiti stručnom savjetniku ne bi li dobio odgovarajuće naputke i došao do spoznaja o tim pitanjima. No, bit nije u tome da se ova tehnička znanja iskoriste kako bi se tvrtka preobrazila u surogat nekog tijela državne uprave ili nevladine udruge. Namjesto toga, zadaća stručnih savjetnika je pomoći poduzeću da shvati kako se može djelotvorno uključiti u rješavanje društvenih pitanja, uz istodobno ostvarivanje svojih osnovnih poslovnih ciljeva i zadaća.

3. razina – Sustavi ocjenjivanja, poboljšanja i učenja

Na ovoj razini, stručni će savjetnici opet raditi i s višim i sa srednjim rukovodstvom, a tvrtki i njenim dionicima pružat će povratne informacije o uspješnosti, smjernice u pogledu poboljšanja i naputke u pogledu preispitivanja i unapređivanja strategije društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća. Isto tako, osnovni se ciljevi na ovoj razini poklapaju s “alatnama” iz stručno-savjetničkog “asortimana”.

Sustavi mjerenja. Ovdje se radi o sustavima za mjerenje učinaka strategije na tvrtku i njene dionike te sustavima utvrđivanja djelotvornosti i učinkovitosti mjera poduzetih na području društvene osviještenosti i odgovornosti. Mjerenje društvene osviještenosti i odgovornosti još je u povojima. Stoga će stručni savjetnik na ovoj razini u postupak osmišljanja mjernih sustava morati uložiti svoja stručna znanja i sposobnosti, ali i vlastitu kreativnost.

Sustavi izvješćivanja, praćenja i provjere. U sprezi s mjerenjem, ovi sustavi djeluju kao osnovno sredstvo jačanja transparentnosti i odgovornosti prema dionicima. I ti se sustavi nalaze u ranoj fazi razvoja. Stoga će stručni savjetnici opet morati uložiti svoje znanje i iskustvo u osmišljanje učinkovitih sustava izvješćivanja, praćenja i provjere.

Poboljšavanje i inovativnost. Praćenjem i mjerenjem učinaka i postignutog uspjeha, stručni bi savjetnici sa svojim klijentima trebali raditi na izvlačenju pouka iz primjene mjernih i izvještajnih sustava i pomoći im pri utvrđivanju planova za poboljšavanje učinka, uvođenje inovativnih postupaka i unapređivanje postojeće strategije.

Komunikacija. Klijent će svog stručnog savjetnika zamoliti da mu pomogne u “širenju glasa” o društvenoj osviještenosti i odgovornosti poduzeća među višim rukovoditeljima, njihovim kolegama, radnicima i vanjskim dionicima. Pritom će svatko od njih zahtijevati različitu poruku i različita sredstva komunikacije. Stoga se razumijevanje i primjena komunikacijskih pristupa ubrajaju među ključne vještine stručnog savjetnika.

5. Pružanje savjeta vezanih uz pojedine funkcije i područja poslovanja

U prethodna dva poglavlja, bavili smo se stručnim savjetovanjem na području svekolike društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća, uz stavljanje naglaska na njenu stratešku i opću upravljačku narav i potrebu da se promatra kao jedna od ključnih dimenzija poslovanja. Ta smo pitanja temeljito razmotrili zbog njihove razmjerne novine i važnosti za tvrtke i stručne savjetnike koji se žele latiti pravog posla. Naime, nikako ne bismo preporučili rascjepkan i nasumičan pristup koji bi se sastojao u pukom reagiranju na pojavu novih vanjskih utjecaja i zahtjeva. Stjecanje ukupne slike o svim djelatnostima i odnosima u vezi s kojima se mogu javiti pitanja društvene odgovornosti u interesu je svakog poduzeća, baš kao što su to i poštena ocjena kako gospodarskih, tako i društvenih ostvarenja, okvir za bavljenje tim pitanjima i osnovna politika na koju se donositelji odluka mogu pozvati pri rješavanju određenih pitanja.

No, u poslovnoj praksi, većinu pitanja etike i odgovornog ponašanja potrebno je rješavati u povezanosti s vrlo konkretnim odlukama na gotovo svim područjima poslovanja. Primjera radi, uzmimo etičko oglašavanje. Naime, u politici tvrtke možda će se uredno naglašavati pridržavanje načela etičkog oglašavanja u općenitom smislu, ali njegova dosljedna primjena će zahtijevati popriličnu količinu znanja o potrošačkoj psihologiji (uključujući psihologiju djeteta, kulturalne različitosti itd.), uz poznavanje općih načela društvene odgovornosti poduzeća i tehnika oglašavanja. Na različite elemente i pitanja etike i društvene odgovornosti nailazimo i kada je riječ o oblikovanju proizvoda i inovaciji, intelektualnom vlasništvu, proizvodnosti, odabiru dobavljača, praksi tržišnog natjecanja, osiguranju kakvoće, zapošljavanju i kadrovskom popunjavanju, kadrovskom upravljanju, mirovinskim fondovima zaposlenih, sigurnosti i zaštiti zdravlja i svemu čime se neka tvrtka bavi ili se ne želi baviti. Bilo bi nemoguće, a i nepotrebno, nabrojiti sva područja.

Međutim, stručni savjetnici moraju povesti računa o jednoj važnoj implikaciji. Teoretičari društvene odgovornosti poduzeća koji su skloni uopćavanju vjerojatno će se usredotočiti na šira, međudisciplinarna i strateška pitanja, osobito kada je riječ o tvrtkama koje tek počinju ozbiljno shvaćati svoje društvene odgovornosti i potrebna im je pomoć u

pogledu općeg opredjeljenja, razumijevanja pojmova, ocjene stanja, uspostave odnosa i utvrđivanja strategija i politike. Nasuprot tome, kada je riječ o posebnim stručnim područjima i poslovnim funkcijama, vjerojatno neće biti puno posla za one koji društvenoj osviještenosti i odgovornosti poduzeća pristupaju s općeg stajališta. Neki će si stručni savjetnici možda pronaći posebnu nišu, primjerice, specijalizacijom za pružanje savjeta o etičkim pristupima u oglašavanju. No, gledište koje bi moralo prevladati je da *svi* stručni savjetnici koji se bave posebnim pitanjima i područjima poslovanja trebaju biti svjesni općih okvira i načela društvene odgovornosti poduzeća i upućeni u društvene i etičke vidove svojih posebnih područja rada. U stvari, isto vrijedi i za rukovoditelje. To je, naime, jedini način provođenja načela društvene odgovornosti na razini čitavog poduzeća, u svakodnevnoj praksi, daleko od bilo kakvih deklarativnih isticanja općih poslovnih načela.

6. Pogled u budućnost

Aktualna kretanja nedvojbeno ukazuju na činjenicu da će “cijene dionica” na tržištu društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća i dalje rasti. Prosvjedi protiv globalizacije, istaknuta uloga međunarodnih gospodarskih i poslovnih foruma i prijeteće pošasti poput AIDS-a ili stakleničkog učinka iznjedrile su nova očekivanja u pogledu uloge i ponašanja poslovnog svijeta, a teško je očekivati da će se ta očekivanja iole smanjiti.

Stručni savjetnici imaju jedinstvenu priliku da na tom području ostave važan trag. Mnogi od najzanimljivijih pomaka, istraživanja i razmišljanja potječu upravo od stručnih savjetnika ili organizacija koje polaze od pragmatičnih pristupa, tj. čiji je cilj povezivanje teorije s praksom. Iskustveni dokazi neupitno ukazuju na porast broja savjetodavnih tvrtki, od kojih neke – kako se čini – prodaju tek ponešto bolje zamišljenu inačicu tople vode. Istraživanje društvene osviještenosti i odgovornosti poduzeća još je u povojima, tako da stručni savjetnici imaju jedinstvenu priliku ponuditi nove pristupe i usluge i ostaviti dubok trag u organizacijskom razvoju zahvaljujući oblikovanju strategija i sustava i usmjeravanju tvrtki na putove koje će slijediti u nadolazećim godinama. Uz ovako široke mogućnosti, ne postoje nikakva pouzdana jamstva. Rukovoditelji koji slijede strategiju kupnje od uglednih i poznatih imena možda se i mogu uzdati u svoj izbor, ali će ih ponuđena rješenja isto tako možda razočarati.

U osnovi, društvena uloga, učinak i odgovornost tvrtke svodi se na njenu poslovnu uspješnost, ali u proširenom smislu te riječi. U tom smislu, možemo izvući pouke iz iskustva stečenog na drugim područjima i u vezi s drugim “pokretima”. Tako se, primjerice, kakvoća nekada doimala neobičnim i teško mjerljivim pojmom. Gospodarenje okolišem činilo se bespredmetnim naporom, ali do sada su ostvareni osjetni pomaci. Razvoj ljudskih potencijala i ljudskog kapitala bio je svojevrsna nepoznanica, a danas je od temeljne važnosti. Društvena osviještenost i odgovornost poduzeća se javlja kao jedan od sljedećih pokreta koji će dovesti do značajnih promjena na području poslovnog upravljanja. Pred stručnim savjetnicima je jedinstvena prilika za osmišljanje i pokretanje “programa rada” na tom području.

¹ “Ključni vid odgovornosti poduzeća odnosi se na samu poslovnu djelatnost. Uloga poduzeća u društvu je da vlasnicima kapitala donese povrat iznalaženjem i razvojem obećavajućih mogućnosti ulaganja te da istodobno osigura radna mjesta i proizvodi robe i usluge koje potrošači žele kupiti. Međutim, odgovornost poduzeća nadilazi okvire ove ključne funkcije poslovanja.” (Vidi OECD-ovu internetsku stranicu na adresi www.oecd.org/daff/investment/corporate-responsibility/faq.htm).

² Nekada poznatih kao “Načela Valdez”. CEREs je kratica za Koaliciju za ekološki odgovorna gospodarstva.

³ Vidi OECD-ovu internetsku stranicu i OECD-ovu publikaciju “Odgovornost poduzeća: privatne inicijative i javni ciljevi” (*Corporate responsibility: Private initiatives and public goals*, Pariz, OECD, 2001.).

⁴ Vidi www.ilo.org.

⁵ Vidi www.globalreporting.org.

⁶ Vidi internetske stranice OECD-a.

⁷ S. Waddock i Ch. Bodwell: *Od TQM-a prema TRM-u: pojava novih pristupa cjelovitom upravljanju odgovornošću (From TQM to TRM: The emerging evolution of total responsibility management approaches)* (Ženeva, ILO, 2001.)

⁸ Opis čimbenika koji pobuđuju društvenu osviještenost i odgovornost te pojedinih faza razvoja preuzet je iz: S. Rochlin i J. Boguslaw: *Objedinjavanje poslovanja i razvitka: dobitne upravljačke strategije (Integrating business and development: Winning management strategies)* (Boston, Ma, The Boston College, 2001.)