

Univerza v Ljubljani  
Pravna fakulteta

VPLIV DRUŽBENO ODGOVORNEGA POSLOVANJA PODJETIJ NA NJIHOVO  
POSLOVANJE

Avtor: Maksimilijan Gale

Mentorica: prof. dr. Katarina Zajc

Ljubljana, december 2018

## POVZETEK

Magistrsko delo z naslovom Vpliv družbeno odgovornega poslovanja podjetij na njihovo poslovanje predstavlja analizo koncepta družbeno odgovornega poslovanja, ki predstavlja enega od načinov, s katerim lahko podjetja z naravno vpetostjo v okolje in ob upoštevanju interesov širše družbe postanejo uspešnejša. Kljub pozitivni konotaciji, ki je s konceptom povezana, je v magistrskem delu opozorjeno na negativne aspekte, ki se lahko skrivajo pod krinko družbeno odgovornega poslovanja. Celotno delo je mogoče razdeliti na tri dele.

V prvem delu so predstavljeni pojem družbeno odgovornega poslovanja in z njim povezani pojmi, ki so ključni za razumevanje celotnega koncepta. V drugem delu so predstavljeni ekonomski učinki družbeno odgovornega poslovanja na poslovanje podjetij, v tretjem delu magistrskega dela pa je poudarek na pravnem področju družbeno odgovornega poslovanja. Predstavljena je obstoječa pravna ureditev tega področja in njen vpliv na poslovanje podjetij. Pojasnjeno je, v čem je problem trenutne ureditve, v čem je problem razumevanja koncepta družbeno odgovornega poslovanja na način, kot ga razumejo podjetja, hkrati pa so predstavljene rešitve, kako *de lege ferenda* urediti navedeno področje tako, da do anomalij ne bi prihajalo.

Ključne besede: družbeno odgovorno poslovanje, CSR, odgovornost, poslovni primer, prostovoljni koncept, negativne eksternalije, nevtralizacija

## SUMMARY

The master thesis 'The influence of corporate social responsibility on business performance of companies', analyses the concept of corporate social responsibility, which represents one of the mechanisms, how to improve business performance of the company. It enables companies to become more successful on the market, by taking into account the interests of stakeholders and through space integration. Although the concept of corporate social responsibility carries in general a positive connotation, the thesis points out some negative aspects that are linked to the current concept. The master thesis is divided into three parts.

In the first part, in order to understand the issue that arises, the term of corporate social responsibility and other crucial terms related to it, are clarified. In the second part, the economic effects of the previously mentioned concept are presented. In the final part of the master thesis, the emphasises are on legal aspects of corporate social responsibility, especially on legal regulation of corporate social responsibility, its influences on business performance of companies and the issues related to current regulation. It is also clarified what are the problems of business case scenario and finally the thesis suggests how to solve all the issues that are pointed out throughout the thesis.

Key words: corporate social responsibility, CSR, responsibility, business case, voluntary concept, negative externalities, neutralisation

## KAZALO VSEBINE

1. UVOD .....	6
2. METODOLOGIJA DELA .....	8
3. OPREDELITEV POJMA DRUŽBENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	9
4. VPLIVI CSR .....	11
4.1. VPLIV CSR NA DRUŽBO.....	11
4.2.VPLIV CSR NA POSLOVANJE PODJETIJ .....	12
4.2.1. VPLIV NA UGLED .....	15
4.2.2.VPLIV NA PROFIL TVEGANJA .....	15
4.2.3. VPLIV NA ZAPOSLENE .....	16
4.2.4. VPLIV NA INVESTITORJE .....	17
4.2.5. VPLIV NA INOVACIJE .....	18
4.2.6. VPLIV NA KONKURENČNOST .....	18
4.2.7. VPLIV NA FUNKCIONALNO UČINKOVITOST.....	19
4.2.8. DRUŽBENO SPREJEMANJE DELOVANJA .....	20
5. PRAVNA UREDITEV CSR.....	21
5.1. CSR KOT PROSTOVOLJNI KONCEPT.....	21
5.1.1. POSLOVNI IN ETIČNI PRIMER CSR .....	22
5.2.PRAVNA UREDITEV CSR V SLOVENIJI .....	23
5.3.PROBLEMATIKA ODŠKODNINSKE ODGOVORNOSTI ORGANOV VODENJA IN NADZORA V POVEZAVI S CSR.....	25
6.CSR DE LEGE FERENDA .....	29
7. ZAKLJUČEK.....	32
8. VIRI.....	34
8.1. KNJIGE .....	34
8.2. ČLANKI.....	35
8.3. PREDPISI.....	36
8.4. SODNA PRAKSA SLOVENSКИH SODIŠČ .....	36
8.5. SODNA PRAKSA TUJIH SODIŠČ .....	37
8.6. VIRI NA MEDMREŽJU .....	37
8.7. SLOVARJI .....	39
8.8. DRUGI VIRI .....	39

## SEZNAM OKRAJŠAV

ang.- angleško

dr.- doktor

EU- Evropska unija

ipd.- in podobno

itd.- in tako dalje

npr.- na primer

pp.- stran

prof.-profesor

RS- Republika Slovenija

str.- stran

t. i.- tako imenovani

Ur. l.- Uradni list

## 1. UVOD

Težko si je zamisliti smisel gospodarske družbe, ki bi namen ustanovitve videla oziroma dosegla zgolj s samo ustanovitvijo in ne s svojim nadaljnjim delovanjem. Dejavnost gospodarskih družb je namreč ena od značilnosti gospodarskih družb, ki je skupna vsem družbam, ne glede na njihovo obliko, namen ali drugo razlikovalno okoliščino. Kljub temu da Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD-1)<sup>1</sup> pojma dejavnost neposredno ne definira, v teoriji obstaja konsenz o tem, kaj pojem dejavnost predstavlja. Gre za »*skupek aktivnosti – poslov, ki jih opravlja družba*«<sup>2</sup>. Pri tem ni sporno, da samo delovanje ni samo po sebi namen družbe, ampak predstavlja sredstvo oziroma pot za uresničitev ciljev družbe.<sup>3</sup> Nekoliko bolj nedorečeno pa je vprašanje, na kakšen način naj družba dejavnost, ki je opredeljena v aktu o ustanovitvi, opravlja. Povedano drugače, kakšno pot oziroma koncept poslovanja naj družba izbere za dosego svojih ciljev.

V nadaljevanju magistrske naloge je predstavljen eden izmed načinov poslovanja družb, in sicer koncept družbeno odgovornega poslovanja (ang. *Corporate Social Responsibility*, v nadaljevanju CSR), ki se v zadnjem desetletju vse bolj pogosto uveljavlja kot način poslovanja številnih podjetij tako doma kot v tujini. Gre za strategijo, ki ima pozitivno konotacijo, saj naj bi podjetja s tovrstnim načinom poslovanja po besedah dr. Bohinca »v svojo poslovno politiko poleg osnovne skrbi za pridobivanje dobička uvrstila tudi skrb za vse, s katerimi prihajajo v stik pri svojem poslovanju.«<sup>4</sup> Zato podjetja, ki se odločijo za koncept CSR, naj ne bi cilj poslovanja videla zgolj v povečanju svojih dobičkov, ampak naj bi s svojim družbeno odgovornim poslovanjem prostovoljno prispevala tako k čistejšemu okolju kot tudi drugim dejavnikom, ki vodijo h kakovostnejšemu življenju družbe kot celote.<sup>5</sup>

Za konceptom CSR, ki naj bi v svojem bistvu predstavljal skrb za družbo in s tem nekaj dobrega, pa obstaja nevarnost, da se skrivajo tudi interesi, ki koncept družbeno odgovornega poslovanja vidijo zgolj kot sredstvo za dosego ciljev, ki se v svojem bistvu razlikujejo od ciljev, h katerim

---

<sup>1</sup> Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15 in 15/17).

<sup>2</sup> Š. Ivanjko, M. Kocbek, S. Prelič, KОРPORACIJSKO PRAVO : PRAVNI POLOŽAJ GOSPODARSKIH SUBJEKTOV (2009), str.149.

<sup>3</sup> Š. Ivanjko, M. Kocbek, S. Prelič, KОРPORACIJSKO PRAVO : PRAVNI POLOŽAJ GOSPODARSKIH SUBJEKTOV (2009), str.147.

<sup>4</sup> R. Bohinc, Korporativna družbena odgovornost v deklaracijah in praksi : ekonomska demokracija kot element družbene odgovornosti podjetij, v: Ekonomska demokracija, XIX (2015) 2, str. 17.

<sup>5</sup> Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM(2001) 366 final, Brussels 18.07.2001.

primarno teži sistem družbeno odgovornega poslovanja. Na tem mestu velja poudariti, da CSR pomeni način oz. koncept (strategijo) poslovanja, kar pa je ena izmed temeljnih značilnosti gospodarskih družb. Te so v 3. členu ZGD-1 opredeljene kot pravne osebe, ki na trgu samostojno opravljajo pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost, za pridobitno dejavnost pa se po zakonu šteje vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička. Glede na dejstvo, da je dobiček že na podlagi zakona določen kot primarni cilj gospodarskih družb<sup>6</sup>, se postavlja vprašanje, ali ni morda CSR le eno izmed sredstev, ki se jih podjetja poslužujejo z namenom povečati svoje dobičke. Ali so podjetja, katerih primarni cilj je ustvarjanje dobičkov na trgu, res tako zelo družbeno odgovorna ali pa je to zgolj ena od možnih metod, kako pritegniti širše množice potrošnikov in s tem povečati dobičke? V magistrski nalogi je prikazano, v čem je problem trenutnega razumevanja koncepta družbeno odgovornega poslovanja. Na konkretnih primerih večjih tujih podjetij je prikazano, kako je promoviranje družbeno odgovornega poslovanja vplivalo na njihovo poslovanje in kateri so tisti razlogi, ki so jih vodili k takšni strategiji poslovanja. V zadnjem delu magistrske naloge je predstavljena pravna ureditev področja družbeno odgovornega poslovanja in predlogi, na kakšen način bi lahko v prihodnje dosegli, da podjetja v konceptu CSR ne bi videla zgolj sredstva za krepitev lastne blagovne znamke in potencialnega zaslužka.

---

<sup>6</sup> Z izjemo neprofitnih družb, ki zasledujejo druge specifične interese.

## 2. METODOLOGIJA DELA

V svojem magistrskem delu nameravam pri preučevanju koncepta družbeno odgovornega poslovanja uporabiti kombinacijo več metod preučevanja prava. S pomočjo dogmatične metode nameravam ugotoviti, kako je področje družbeno odgovornega poslovanja pravno urejeno (torej ureditev *de lege lata*). S sociološko metodo se bom ukvarjal v tistem delu, ko bom ugotavljal učinke prava CSR na družbo in povratno učinkovanje družbe na poslovanje družbeno (ne)odgovornih podjetij. Pri tem bom ugotavljal, ali je obstoječe pravo družbeno učinkovito. Z aksiološko metodo, ki je po besedah prof. dr. Pavčnika (2011) »znana tudi kot deontološka metoda, to je kot metoda pravne kritike in politike«<sup>7</sup>, bom poskušal poiskati odgovore na vprašanje, kakšno naj bi pravo s področja družbeno odgovornega poslovanja bilo in kako bi ga bilo potrebno spremeniti (torej ureditev *de lege ferenda*). Pri preučevanju CSR ne bom omejen zgolj na slovenski prostor, ampak bom stvar analiziral širše. S pomočjo primerjalnopravne metode bom tako primerjal slovensko ureditev s tujo in pri tem iskal možnosti z vidika aksiološke metode za spremembe na področju CSR.

---

<sup>7</sup> M. Pavčnik, TEORIJA PRAVA (2011), str. 46.



### 3. OPREDELITEV POJMA DRUŽBENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Kako opredeliti pojem družbeno odgovorno poslovanje in s tem obseg CSR je vprašanje, na katero ni mogoče podati enoznačnega odgovora. Tako v podjetništvu kot v teoriji obstajajo številne definicije, ki opredeljujejo pojem in obseg CSR.<sup>8</sup> Te so večinoma usmerjene v specifična, točno določena področja, kar posledično onemogoča razvoj in izpeljavo enotnega koncepta družbeno odgovornega poslovanja.<sup>9</sup>

Kljub številnim definicijam in njihovi razdrobljenosti pa je mogoče na splošno vsaj v evropskem prostoru pojem družbeno odgovornega poslovanja opredeliti kot koncept poslovanja, na podlagi katerega družbe prostovoljno integrirajo družbene in okoljske zadeve, ki jih povzročajo s svojim delovanjem.<sup>10</sup> Pri tem gre za tako imenovano prostovoljno internalizacijo negativnih eksternalij podjetij, ki jih s svojim delovanjem povzročajo družbi. Pojem negativne eksternalije se nanaša na tiste negativne učinke, ki se kot stranski proizvod oziroma učinki prenašajo na širšo družbo kot posledica ekonomske aktivnosti podjetij.<sup>11</sup> Ker negativne eksternalije neposredno vplivajo na nižjo kakovost življenja, je pomembno, da se tovrstne eksternalije ugotavlja oziroma odkriva in hkrati poskuša v čim večji meri preprečiti ali vsaj minimalizirati njihov vpliv na družbo. Tej ideji je sledila tudi Evropska komisija, ki je že leta 2001 sprejela Zeleno knjigo (ang. *Green Paper*), v kateri je opredelila CSR kot koncept, z izbiro katerega se družbe prostovoljno odločijo prispevati k boljši družbi in čistejšemu okolju.<sup>12</sup> Biti družbeno odgovorno podjetje, kot izhaja iz Zelene knjige, ne pomeni le dolžnost izpolnjevati zakonsko predpisane obveznosti, ampak predstavlja več. Pomeni prostovoljno vlaganje v človeški kapital (ang. *human capital*), okolje (ang. *environment*) in odnose z vsemi interesnimi skupinami (ang. *stakeholders*). Pri tem je komisija poudarila, da koncept CSR hkrati omogoča na eni strani povečanje dobička, ki je primarna odgovornost podjetij, na drugi strani pa podjetja z izbiro takega koncepta kot strateške naložbe v njihovo poslovno strategijo, tržne mehanizme in delovanje prispevajo k družbenim in okoljskim ciljem.<sup>13</sup> Gre za zelo splošno

---

<sup>8</sup> A. Dahlsrud, How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, v: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (2008) 1, str. 1-13.

<sup>9</sup> M. Van Marrewijk, Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion, v: *Journal of Business Ethics*, 44 (2003) 2-3, str. 95-105.

<sup>10</sup> Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM(2001) 366 final, Brussels 18.07.2001.

<sup>11</sup> A. Johnston, Facing up Social Cost: The Real Meaning of Corporate Social Responsibility, v: *Griffith Law Review*, 20 (2011) 1, str. 221-244.

<sup>12</sup> Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM(2001) 366 final, Brussels 18.07.2001, str. 4.

<sup>13</sup> Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM(2001) 366 final, Brussels 18.07.2001, str. 6.

definicijo, ki pa ne daje konkretnih usmeritev, kakšno naj bo poslovanje podjetij, da jih bo mogoče šteti za družbeno odgovorna. Leta 2011, je bila s strani evropske komisije izdana Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14 in sicer kot sporočilo evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij.<sup>14</sup> Obnovljena strategija je povsem na novo opredelila pojem CSR in sicer kot »odgovornosti podjetij za njihove učinke na družbo«.<sup>15</sup> Pri tem prenovljena strategija poudarja, da bi morala podjetja, ki težijo k doslednemu izpolnjevanju CSR, imeti »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, z namenom da:

– optimirajo oblikovanje skupnih vrednot za lastnike/delnice/ter interesne skupine in družbo nasploh;

– opredelijo, preprečijo in ublažijo možne negativne učinke.«<sup>16</sup>

Iz navedenega izhaja, da naj koncepta CSR ne bi bilo mogoče več obravnavati zgolj na prostovoljni ravni, kot je to veljalo na podlagi Zelene knjige iz leta 2001, ampak ta s prenovljeno definicijo, ki ga opredeljuje kot odgovornost podjetij, dobiva novo kvaliteto, ki se kaže v večji vezanosti podjetij na tovrsten način poslovanja. Kljub temu da si prenovljena strategija prizadeva k večji odgovornosti podjetij za njihove učinke na družbo, pa koncept CSR še vedno ostaja prostovoljni pristop, saj zahteva po tovrstnem poslovanju v korporacijski zakonodaji ni določena.

Definicija, ki izhaja iz obnovljene strategije 2011, kaže v primerjavi s prvotno definicijo, sprejeto v Zeleni knjigi 2001, da je v desetletju, ki je preteklo med obema aktoma, prišlo do dviga zavesti in opažanj novih vidikov negativnih posledic poslovanja podjetij, na katere leta 2001 še niso bili pozorni ali pa jim niso pripisovali takšne teže. Iz kategorizacije negativnih posledic, na katere morajo biti podjetja pozorna, izhaja, da se v novejšem času daje poseben poudarek vprašanju spoštovanja človekovih pravic in delovnim pogojem, v katerih poslovanje poteka. S tem se postavlja sicer ohlapne, vendar vsaj minimalne smernice, ki jim morajo podjetja slediti, v kolikor se razglasajo za družbeno odgovorna.

---

<sup>14</sup> Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14, Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij, COM(2011) 681 konč., Bruselj 25.10.2011.

<sup>15</sup> Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14, Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij, COM(2011) 681 konč., Bruselj 25.10.2011, str.6.

<sup>16</sup> Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14, Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij, COM(2011) 681 konč., Bruselj 25.10.2011, str.6.

Nova definicija omenja tudi idejo sodelovanja z interesnimi skupinami (ang. *stakeholders*) za dosego družbeno odgovornega poslovanja. Pojem interesne skupine (ang. *stakeholders*) je potrebno razumeti kot interese drugih oseb in skupin, kot so na primer zaposleni, družba (ang. *society*), okolje, upniki (ang. *creditors*), katerih interesi se razlikujejo od interesov družbe, kot samostojne pravne osebe in njenih članov.<sup>17</sup> Ključna pri konceptu družbeno odgovornega poslovanja je namreč ideja, da naj podjetje vse svoje negativne učinke, ne glede na to, na katero interesno skupino vpliva, v čim večji meri internalizira in s tem posledice nevtralizira. Zgolj skladnost poslovanja podjetij s predpisanimi standardi, ki jih na različnih področjih določajo države in so kognitivne narave, samo po sebi še ne pomeni družbeno odgovornega poslovanja, četudi na tem ozkem področju podjetje internalizira vse svoje negativne učinke. Upoštevati je namreč potrebno širši krog subjektov, na katere ima poslovanje podjetja potencialni vpliv.

## 4. VPLIVI CSR

### 4.1. VPLIV CSR NA DRUŽBO

Da je družbeno odgovorno poslovanje način poslovanja, ki prinaša koristi tako podjetju na eni kot celotni družbi na drugi strani, ni nič novega. Evropska komisija pogosto označuje CSR kot t. i. »win-win« strategijo<sup>18</sup>, od katere imajo koristi vsi. Ker pa je CSR pojmovan kot odgovornost podjetij za njihove učinke na družbo, se postavlja vprašanje, ali je ta odgovornost omejena le na del negativnih učinkov ali na celotne, torej vse negativne učinke, ki jih družbi povzročajo s svojim delovanjem. Glede na namen, ki ga institut CSR zasleduje, bi bilo smiselno trditi, da so družbeno odgovorna tista podjetja, ki svoje negativne vplive minimalizirajo ali celo nevtralizirajo na vseh področjih svojega delovanja. S tem mislim na različne interesne skupine, ki jih omenja Evropska komisija v prenovljeni strategiji iz leta 2011, katerih interesi bi bili lahko zaradi delovanja podjetij ogroženi. Vendar pa je realnost pogosto drugačna. Podjetja, ki se promovirajo kot družbeno odgovorna, poudarjajo skrb za družbo le na najbolj vidnih in izpostavljenih področjih svojega delovanja, medtem ko preostale negativne učinke poslovanja s pomočjo promoviranja družbeno odgovornega poslovanja na enem od področij zgolj prikrijejo ali omilijo, ne da bi kakorkoli poskušale omiliti tovrstne škodljive učinke na družbo. V določenih primerih se podjetja opredeljujejo kot družbeno odgovorna celo, kadar sploh ne prevzamejo nikakršne odgovornosti za nevtralizacijo škodljivih vplivov na okolje. Tak primer

---

<sup>17</sup> S. Mayson, D. French, C. Ryan, *COMPANY LAW* (2010) str. 482, 483.

<sup>18</sup>A. Diamantopoulou, *Making CSR a win-win strategy for business and all stakeholders*, SPEECH/02/485, Adress to the European Multistakeholder Forum, Brussels 16.10.2002.

predstavlja svetovna prehrabna veriga McDonald's, ki v sklopu dobrodelne organizacije Ronald McDonald House Charities zbira denar za pomoč družinam, katerih otroci so deležni zdravljenja v bolnišnicah. Zaradi dobrodelne aktivnosti se lahko podjetje McDonald's na trgu predstavlja kot družbeno odgovorno podjetje kljub dejstvu, da je njegov prispevek k boljši družbi zanemarljiv v primerjavi s škodo, ki jo dnevno povzroča zaradi nezdrave ponudbe hrane. Za poslovno strategijo McDonald's tako ni mogoče trditi, da je usmerjena v nevtralizacijo negativnih posledic svojega delovanja, kot bi se od družbeno odgovornega podjetja pričakovalo. Dejavnost dobrodelnih akcij namreč ni usmerjena k izboljšanju kvalitete hrane v njihovih restavracijah in s tem zmanjšanju števila obolelih zaradi uživanja nezdrave prehrane, ampak se usmerja na financiranje zdravljenj otrok, ki nimajo nikakršne povezave z uživanjem nezdrave hrane. S tem se odvrta pozornost od dejanskih škodljivih posledic njihovega delovanja in ustvarja lažen vtis družbi prijaznega podjetja. Vse to prispeva k večjemu ugledu podjetja na trgu in s tem boljšim poslovnim rezultatom. V tujini so tovrstni primeri, ko podjetje lažno prikazuje svojo družbeno odgovornost, znani kot *greenwashing*.<sup>19</sup>

#### 4.2.VPLIV CSR NA POSLOVANJE PODJETIJ

Težko si je predstavljati, da bi bila podjetja pripravljena prostovoljno odpraviti negativne učinke poslovanja, ne da bi jim tovrstne aktivnosti hkrati prinesle pozitivne ekonomske učinke. Ideja, da imata od tovrstnega poslovanja koristi obe strani, je namreč tista, ki spodbudi zanimanje podjetij po CSR načinu poslovanja. Po besedah nekdanje evropske komisarke Diamantopoulou, se evropska podjetja vse bolj zavedajo ekonomskih koristi družbeno odgovornega poslovanja, v Ameriki pa naj bi na tovrsten način poslovalo že preko 95 odstotkov izmed 400 najvišje uvrščenih ameriških podjetij.<sup>20</sup> Podobno Vogel ugotavlja, da menedžerji dojemajo CSR kot poslovno prednost, saj so podjetja, ki poslujejo na tovrsten način, redkeje izpostavljeni poslovnimi tveganjem, bojkotom potrošnikov in so hkrati bolj privlačna za zaposlitev.<sup>21</sup>

Ekonomske učinke CSR-ja je mogoče v grobem razdeliti na dve skupini, na neposredne in posredne učinke. Neposredne učinke lahko zasledimo v večji produktivnosti in boljši izrabi

---

<sup>19</sup> Cambridge dictionary, pod geslom *greenwash*, URL:

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/greenwash> , dne 15.11.2018.

<sup>20</sup> A. Diamantopoulou, Making CSR a win-win strategy for business and all stakeholders, SPEECH/02/485, Adress to the European Multistakeholder Forum, Brussels 16.10.2002.

<sup>21</sup> D. Vogel, THE MARKET FOR VIRTUE: THE POTENTIAL AND LIMITS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (2005), str. 12.

naravnih virov, medtem ko posredne učinke CSR predstavlja povečano zanimanje kupcev in boljše poslovne priložnosti tovrstnih podjetij na trgu.<sup>22</sup>

Podjetje Ben & Jerry's, ki se ukvarja s proizvodnjo sladoleda, je primer večjega podjetja, na poslovanje katerega ima strategija CSR pomembne ekonomske učinke. Gre za eno od podjetij z renomejem družbi prijaznega poslovanja, ki si ga je ustvarilo s prizadevanjem po ohranitvi amazonskega deževnega gozda. Zaradi svoje okoljevarstvene politike poslovanja podjetje prodaja bistveno več izdelkov v primerjavi s konkurenco, saj jim je uspelo skozi CSR diferencirati svoje produkte od produktov konkurence. Podobno velja tudi za podjetje Body Shop, ki gradi svoj renome in s tem privablja kupce zgolj s prodajo izdelkov v ekoloških pakiranjih in z zavračanjem prodaje produktov testiranih na živalih.<sup>23</sup>

Vendar pa je diferenciacija produktov le eden od možnih razlogov za sprejem CSR in v večini primerov ni glavni razlog za tovrsten način poslovanja. Zaradi številčnosti podjetij, ki se promovirajo kot družbeno odgovorna, namreč ni mogoče pričakovati, da bi lahko vsa podjetja na ta način ločila svoje produkte od produktov konkurence. Razlogi za družbeno odgovorno poslovanje se zato skrivajo drugje in se močno razlikujejo med podjetji. Najpogosteje so razlogi želja po povečanem zanimanju kupcev in s tem povezanimi višjimi profiti, boljšem ugledu podjetja na trgu, večja stabilnost poslovanja, konkurenčnost z ostalimi ponudniki in podobno. Tako Co-operative Bank, ena od britanskih bank, poroča, da je v letu 2001 kar 31% njihovih strank navajalo etično in ekološko naravnost banke kot razlog za odprtje oz. obdržanje računa.<sup>24</sup> Samo v letu 2001 naj bi njihovi visoki etični in okoljski standardi poslovanja prispevali več kot 20 od skupaj 107, 5 milijonov funtov dobička pred obdavčitvijo.<sup>25</sup> Iz poročila Co-operative Bank za leto 2016 izhaja, da naj bi kar 85% strank navajalo etičnost kot razlog za sodelovanje z njimi. Podobno tudi zaposleni navajajo etičnost kot glavni razlog, zakaj želijo biti zaposleni pri Co-operative Bank.<sup>26</sup> Predstavljene številke nakazujejo, kako velik pomen ima lahko koncept CSR na ekonomsko uspešnost podjetij. Navedeni primeri predstavljajo primere t. i. posrednih ekonomskih učinkov na poslovanje podjetij.

---

<sup>22</sup> Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM(2001) 366 final, Brussels 18.07.2001.

<sup>23</sup> R. Frank, WHAT PRICE THE MORAL HIGH GROUND? ETHICAL DILEMMAS IN COMPETITIVE ENVIROMENTS (2004), str. 66.

<sup>24</sup> J. Simms, Corporate Social Responsibility: you know it makes sense, Accountancy, 1. november 2002, <https://www.accountancydaily.co/corporate-social-responsibility-you-know-it-makes-sense>, dne 2.10.2018

<sup>25</sup> J. Simms, Corporate Social Responsibility: you know it makes sense, Accountancy, 1. november 2002, <https://www.accountancydaily.co/corporate-social-responsibility-you-know-it-makes-sense>, dne 2.10.2018.

<sup>26</sup> The Co-operative Bank plc, Annual Report and Accounts 2016, str.12, <https://www.co-operativebank.co.uk/assets/pdf/bank/investorrelations/annualreports/2016-Annual-Report.pdf>, dne 2.10.2018.

Na drugi strani pa se številna podjetja za CSR odločajo zaradi neposrednih ekonomskih učinkov, ki jih tovrstno poslovanje prinaša. Multinacionalka DuPont, ki se je zavezala, v obdobju desetih let do leta 2010 postopoma znižati delež svojih toplogrednih plinov za 65%, poroča, da je zgolj s tovrstnim ukrepom zaradi večje energijske učinkovitosti v letu 2007 zaslužila 2,2 milijarde dolarjev.<sup>27</sup> Podobno naj bi podjetje WalMart prihranilo pri stroških z gorivom preko 26 milijonov dolarjev letno zaradi uporabe pomožnih pogonskih enot za ogrevanje in hlajenje tovornjakov ob obveznih počitkih voznikov. Istočasno so z omenjenim ukrepom ne le privarčevali pri izdatkih za gorivo, ampak so bistveno zmanjšali izpuste ogljikovega dioksida v okolje in s tem zmanjšali negativne eksternalije svojega delovanja na okolje.<sup>28</sup>

Kot rečeno, je mogoče ekonomske učinke CSR v groben razdeliti na neposredne in posredne ekonomske učinke. V literaturi pa različni avtorji ekonomske učinke CSR opazajo in s tem delijo na številnih področjih. O. Idowu in Schmidpeter (2015) izpostavljata zlasti ekonomske učinke CSR, kot so povečanje vrednosti delnic podjetij, večja zvestoba uporabnikov oz. kupcev, možnost strateških povezovanj podjetij s podobnimi standardi, privlačnost tovrstnih podjetij za zaposlitev najboljših kadrov, naklonjenost medijev, prihranki zaradi okolju prijaznega poslovanja, večja produktivnost delavcev in možnost določenih ugodnosti na davčnem področju, v kolikor jih država predvideva.<sup>29</sup> Mednarodno podjetje za poslovno svetovanje Arthur D. Little ugotavlja, da je mogoče ekonomske koristi družbeno odgovornega poslovanja zaslediti na osmih različnih področjih. Te se odražajo na: 1. ugledu vodenja (ang. *reputation management*), 2. profilu tveganja in obvladovanju tveganja (ang. *risk profile and management*), 3. pridobivanju novih zaposlenih, njihovi motivaciji in ohranjanju obstoječih (ang. *employee recruitment, motivation and retention*), 4. odnosih z investitorji in dostopu do kapitala (ang. *investor relations and access to capital*), 5. učenju in inovacijah (ang. *learning and innovation*), 6. konkurenčnosti in umeščenosti na trg (ang. *competitiveness and market positioning*), 7. operativni učinkovitosti (ang. *operational efficiency*) in 8. na dovoljenju za obratovanje (ang.

---

<sup>27</sup> K. Zokaei, Environmentally-friendly business is profitable business, The Guardian, 14. oktober 2013, <https://www.theguardian.com/sustainable-business/environmentally-friendly-sustainable-business-profitable>, dne 4.10.2018.

<sup>28</sup> G. B. Sprinkle, L. A. Maines, The benefits and costs of corporate social responsibility, v: Business Horizons, 53 (2010) 5, str. 450.

<sup>29</sup>O. Idowu, R. Schmidpeter, M. S. Fifka, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN EUROPE: UNITED IN SUSTAINABLE DIVERSITY, (2015), str. 2, 3.

licence to operate).<sup>30</sup> V nadaljevanju so na kratko predstavljeni ekonomski vplivi CSR na različnih področjih delovanja podjetij.

#### 4.2.1. VPLIV NA UGLED

Razumevanje pričakovanj interesnih skupin in uspešnost izpolnjevanja tovrstnih pričakovanj je tista, ki bodisi krepí ali pa slabi ugled podjetja na trgu.<sup>31</sup> Različne raziskave so pokazale, da obstaja povezava med ugledom podjetja in finančno učinkovitostjo oziroma uspešnostjo podjetja. Dowling na podlagi analize podatkov<sup>32</sup>, ki so bili zbrani v sklopu Fortune študije najbolj spoštovanih korporacij (ang. *Most Admired Corporations*) med letoma 1984 in 1995, ugotavlja dvoje. Sloves družbeno odgovornega podjetja podaljša obdobje, v katerem podjetje služi nadpovprečne donose. In drugič, zaradi dobrega renomeja se obdobje, ko bi podjetje služilo podpovprečne donose, skrajša.<sup>33</sup> Na podlagi teh analiz ugotavlja, da se podjetjem splača investirati v krepitev ugleda na trgu.

Iz Fortune seznama najbolj spoštovanih korporacij za leto 2018 izhaja, da ima skrb za družbeno odgovorno poslovanje pomembno vlogo pri uvrščanju podjetij na tovrstne sezname. Družbena odgovornost je namreč ena od devetih glavnih lastnosti oz. kriterijev, ki vplivajo na razvrščanje korporacij na tej lestvici.<sup>34</sup>

#### 4.2.2. VPLIV NA PROFIL TVEGANJA

Z ugledom podjetja je tesno povezan tudi profil tveganja podjetja. Dobri odnosi z interesnimi skupinami (ang. *stakeholders*) pozitivno vplivajo ne le na ugled podjetja, temveč tudi na obvladovanje tveganj, katerim so podjetja izpostavljena med delovanjem na trgu. Dojemanje podjetij kot družbeno odgovornih s strani interesnih skupin zmanjšuje negotovost tovrstnih podjetij na trgu, omogoča minimizacijo oz. odpravo motenj, izgub in škode, ki nastanejo pri njihovem poslovanju, prav tako pa zmanjšuje vpliv neželenih dogodkov na poslovanje.<sup>35</sup> Bolj

---

<sup>30</sup> S. Roberts, J. Keeble, D. Brown, The Business Case for Corporate Citizenship, Arthur D. Little, URL: <http://www.csrwire.com/pdf/Business-Case-for-Corporate-Citizenship.pdf>, dne 17.9.2018.

<sup>31</sup> C. Fombrun, M. Shanley, What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, v: *Academy of Management Journal*, 33 (1990) 2, str. 233-258.

<sup>32</sup> Študija obravnava razmerje med ugledom firme, ki je bilo ocenjeno kot nad ali pod povprečno za posamezno leto in gibanjem donosnosti celotnih sredstev med leti (ang. *Return on Assets*).

<sup>33</sup> G. Dowling, CREATING CORPORATE REPUTATIONS: IDENTITY, IMAGE, AND PERFORMANCE, (2001), str. 14-16.

<sup>34</sup> Fortune, The world's most admired companies, URL: <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/list/>, dne 18.09.2018.

<sup>35</sup> J.L. Viviani, C. Revelli, M. Fall, The effects of CSR on Risk Dynamics and Risk Predictability: A Value-At-Risk Perspective, Working paper, 23. november 2015, URL, <http://www.vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2016/10/Kedge-VIGEO-DraftNov15.pdf>, dne 18.9.2018.

konkretno, družbeno odgovorno poslovanje omogoča podjetjem, da preprečijo ali zmanjšajo tveganja kot so okrnitev ugleda in zaupanja v podjetje, bojkot potrošnikov, izpostavljenost visokim globam in kaznim. Tovrstna podjetja pa so bolj privlačna tudi za investitorje, saj veljajo zaradi manjše izpostavljenosti tveganju za bolj predvidljiva.<sup>36</sup>

Številna podjetja, ki so sprejela visoke okoljske standarde poslovanja, dokazujejo, da ima tovrsten način poslovanja direktne pozitivne učinke na njihov profil tveganja. Iz raziskave, ki so jo izvedli na tristotih velikih podjetjih, ki poslujejo na ameriški borzi, izhaja, da investiranje v okolju prijazen način poslovanja vodi k dojemu tovrstnih podjetij kot manj tveganih za naložbe, kar vpliva na rast cene delnic, kot ocenjujejo za okoli pet procentov.<sup>37</sup>

#### 4.2.3. VPLIV NA ZAPOSLENE

CSR predstavlja za podjetja prednost pred ostalimi tudi na področju zaposlovanja. Greening in Turban ugotavljata, da so podjetja, ki delujejo družbeno odgovorno, bolj privlačna za potencialne iskalce zaposlitve. Obstajala naj bi povezava med CSR načinom delovanja podjetja in verjetnostjo, da bodo iskalci zaposlitve sprejeli ponujeno delo v takšnem podjetju.<sup>38</sup> Iz rezultatov raziskave izhaja, da CSR predstavlja ne le pozitivno prednost pred ostalimi, ampak tudi, da iskalci zaposlitve aktivno iščejo zaposlitev v tovrstnih podjetjih in poskušajo prepričati podjetja, da jim ponudijo zaposlitev.<sup>39</sup> Vogel celo omenja, da so nekateri teoretiki stališča, da so v podjetjih, ki imajo močan ugled CSR, delavci pripravljeni delati za nižje plače kot drugje.<sup>40</sup> Nekateri avtorji ugotavljajo, da so zlasti mlajše generacije tiste, ki jim družbena odgovornost delodajalca veliko pomeni.<sup>41</sup> V primerjavi z ostalimi generacijami, je »milenijska generacija« (ang. *Millennials*)<sup>42</sup>, kot ugotavlja Davis, tista, ki ne išče udobne in stabilne zaposlitve, ampak je zlasti odprta za nove izzive in išče priložnosti, hkrati pa želi prispevati in spreminjati svet na

---

<sup>36</sup> J. L. Viviani, C. Revelli, M. Fall, The effects of CSR on Risk Dynamics and Risk Predictability: A Value-At-Risk Perspective, Working paper, 23. november 2015, str. 5, URL, <http://www.vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2016/10/Kedge-VIGEO-DraftNov15.pdf>, dne 18.9.2018.

<sup>37</sup> S. Roberts, J. Keeble, D. Brown, The Business Case for Corporate Citizenship, Arthur D. Little, URL: <http://www.csrwire.com/pdf/Business-Case-for-Corporate-Citizenship.pdf>, dne 17.9.2018.

<sup>38</sup> D. W. Greening, D. B. Turban, Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, v: Business & Society, 39 (2000) 3, str. 271.

<sup>39</sup> D. W. Greening, D. B. Turban, Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, v: Business & Society, 39 (2000) 3, str. 276.

<sup>40</sup> D. Vogel, THE MARKET FOR VIRTUE: THE POTENTIAL AND LIMITS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (2005), str. 56

<sup>41</sup> P. Davis, Why you can't ignore corporate social philanthropy?, 2. september 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/why-you-cant-ignore-corporate-social-philanthropy-paul-davis>, dne 24.9.2018.

<sup>42</sup> "Milenijska generacija" se nanaša na generacijo, ki je bila rojena med leti 1981 in 2001. Glej: Urban dictionary, pod geslom millennial, URL: <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Millennial>, dne 24.9.2018.



boljše.<sup>43</sup> Iz Deloittove raziskave izpred nekaj let izhaja, kot povzema Davis, da naj bi se 70% milenijske generacije odločalo za delo v podjetjih na podlagi njihovega odnosa do družbe.<sup>44</sup> Po nekaterih novejših raziskavah naj bi delež mladih, ki želijo delati v družbeno odgovornem podjetju, predstavljal celo 80 odstotkov.<sup>45</sup> Podobni zaključki o vplivu CSR na zaposlovanje izhajajo tudi iz drugih raziskav.<sup>46</sup>

Vendar pa je do zaključkov vseh tovrstnih raziskav potrebno ohraniti določeno stopnjo zadržanosti. Podobno Vogel meni, da je potrebno biti do tovrstnih raziskav zadržan in da iz njihovih rezultatov težko potegnemo zaključke. Opozarja, da iz tovrstnih raziskav ni mogoče ugotoviti, ali bi bili študentje, ki so sodelovali v raziskavi, pripravljeni za delo v podjetju, ki ima podobne vrednote, kot jih imajo sami, žrtvovati del svojega dohodka. Prav tako ni jasno, kakšne kriterije so imeli v mislih, ko so se odločali, ali je neko podjetje po njihovem mnenju družbeno odgovorno ali ne.<sup>47</sup>

#### 4.2.4. VPLIV NA INVESTITORJE

John David, vodja Rathbone Greenbank Investments, opazuje, da CSR pomembno vpliva na investitorje na dva načina. Podjetja z razvitim CSR načinom poslovanja imajo običajno visoko stopnjo transparentnosti poslovanja in se hkrati trudijo sodelovati s širšim spektrom interesnih skupin, na katere njihovo poslovanje vpliva. Informacije so za investitorje ključnega pomena pri odločanju, ali in koliko v neko podjetje investirati. Poleg tega pa CSR investitorjem nakazuje vpogled v nekatere nefinančne zadeve, ki vplivajo na oceno podjetja. Tovrstne nefinančne zadeve so zlasti vzdušje med zaposlenimi, okoljska učinkovitost in naklonjenost širše družbe k delovanju podjetja.<sup>48</sup> Podobno tudi Sandra Crawl, članica odbora za naložbe pri Carmignac, in Anna Sofat, izvršna direktorica Addidi Wealth, poudarjata pomen CSR za investitorje. Kot

---

<sup>43</sup> P. Davis, Why you can't ignore corporate social philanthropy?, 2. september 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/why-you-cant-ignore-corporate-social-philanthropy-paul-davis>, dne 24.9.2018.

<sup>44</sup> P. Davis, Why you can't ignore corporate social philanthropy?, 2. september 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/why-you-cant-ignore-corporate-social-philanthropy-paul-davis>, dne 24.9.2018.

<sup>45</sup> J. Meister, The Future Of Work: Corporate Social Responsibility Attracts Top Talent, Forbes, 7. junij 2012, <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/06/07/the-future-of-work-corporate-social-responsibility-attracts-top-talent/#5d70e1dd3f95>, dne 5.11.2018.

<sup>46</sup> T. N. Bauer, L. Aiman-Smith, Green Career Choices: The Influence of Ecological Stance on Recruiting, v: Journal of Business and Psychology, 10 (1996) 4, str. 445-458.

<sup>47</sup> D. Vogel, THE MARKET FOR VIRTUE: THE POTENTIAL AND LIMITS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (2005), str. 57.

<sup>48</sup> S. Kyriakou, Why is CSR important for investors?, FT adviser, 14. junij 2018, <https://www.ftadviser.com/investments/2018/06/14/why-is-csr-important-for-investors/?page=2>, dne 21.9.2018.

opaža Crowl, postanejo podjetja neizogibno slaba naložba, kadar ne delujejo družbeno odgovorno.<sup>49</sup>

#### 4.2.5. VPLIV NA INOVACIJE

CSR, kot je bilo poudarjeno, v osnovi narekuje podjetjem, da vzamejo v obzir interese širše skupnosti. Zaznavanje in razumevanje interesov družbe je lahko eden od dejavnikov, ki pomaga podjetjem, da razvijajo nove produkte, kateri ustrezajo potrebam trga. S posluhom za interese širše skupnosti in ne zgolj interese podjetja prihaja do inovacij, splošnega napredka družbe in povečanja znanja v družbi. Pri inovacijah je namreč pomembno, da znajo podjetja razumeti potrebe potrošnikov in drugih interesnih skupin in temu ustrezno prilagoditi razvoj svojih produktov ali storitev.<sup>50</sup> Razumevanje in zmožnost zadostiti potrebam potrošnikov koristi podjetjem ne le zaradi visokih dobičkov, ki izhajajo iz tovrstnih inovacij, ampak tudi zaradi ugleda družbi prijaznega podjetja, ki si ga ob tem pridobijo oz. ustvarijo.<sup>51</sup> Iz poročila Arthur D. Little izhaja, da namen družbeno odgovornega poslovanja lahko spodbudi kreativnost in inovativnost podjetij. Kot primer navajajo sodelovanje multinacionalnega znanstveno-tehnološko usmerjenega kemičnega in kmetijsko-industrijsko usmerjenega podjetja, ki sta ustanovili skupno podjetje z namenom proizvodnje vlaken iz obnovljivih virov. Sodelovanje je pripeljalo do razvoja novega polimera, narejenega iz poljščin, ki se uporablja pri embalaži, tkaninah in pohištvu. Material naj bi porabil med 20 in 50 % manj fosilnih goriv in naj bi izpuščal manjše količine ogljikovega dioksida, kot se sprostijo ob proizvodnji z ostalimi primerljivimi materiali.<sup>52</sup>

#### 4.2.6. VPLIV NA KONKURENČNOST

Vogel izpostavlja, da številni direktorji dandanes verjamejo, da CSR predstavlja prednost pred konkurenco, saj so tovrstna podjetja manj izpostavljena tveganjem kot konkurenca, ki ne deluje po načelih CSR. Obstaja namreč večja verjetnost, da se bodo podjetja s CSR izognila bojkotu potrošnikov, da bodo lažje pridobila kapital po nižji ceni in da bodo obdržala svoje delavce in

---

<sup>49</sup> S. Kyriakou, Why is CSR important for investors?, FT adviser, 14. junij 2018, <https://www.ftadviser.com/investments/2018/06/14/why-is-csr-important-for-investors/?page=2>, dne 21.9.2018.

<sup>50</sup> M. B. Reinlie, Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation, Master thesis at TIK Centre for Technology, innovation and culture, University of Oslo, 2017, str. 30.

<sup>51</sup> M. B. Reinlie, Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation, Master thesis at TIK Centre for Technology, innovation and culture, University of Oslo, 2017, str. 31.

<sup>52</sup> S. Roberts, J. Keeble, D. Brown, The Business Case for Corporate Citizenship, Arthur D. Little, URL: <http://www.csrwire.com/pdf/Business-Case-for-Corporate-Citizenship.pdf>, dne 17.9.2018.

stranke.<sup>53</sup> Prav tako bodo »odgovorni« investitorji podjetja, ki ne delujejo po načelu CSR, praviloma obravnavali kot rizična, kar se odraža v manjši vrednosti delnic, padcu vrednosti znamke in zmanjšani prodaji zaradi izpostavljenosti medijem, javnim protestom in nezadovoljstvu zaposlenih.<sup>54</sup> Iz raziskave, ki je bila izvedena v triindvajsetih državah na šestih kontinentih in v kateri je sodelovalo preko 25 000 posameznikov, izhaja, da na oblikovanje mnenja potrošnikov o podjetju pomembneje vpliva družbena odgovornost podjetja, kot ugled znamke ali finančna dejstva.<sup>55</sup> Kljub temu da je omenjena raziskava precej stara, jasno kaže na pomen CSR, ki pa se je z leti le še okrepil.<sup>56</sup> Zaradi pomembnosti CSR ne čudi dejstvo, da podjetja, ki se promovirajo kot družbeno odgovorna, pritiskajo tudi na dobavitelje in druge, s katerimi sodelujejo, da ravnajo z enako skrbnostjo do družbe, kot ravnajo same. Primer takega podjetja je WalMart, ki se je leta 2006 odločilo zamenjati dobavitelje divje morske hrane za tiste, ki imajo trajnostni certifikat.<sup>57</sup> Večje kot je število podjetij, ki se promovirajo kot družbeno odgovorna, večji pritisk se vrši na tiste, ki ne delujejo na podlagi enakih standardov. Zato je mogoče zaslediti, da iz leta v leto raste število podjetij, ki se promovirajo kot družbeno odgovorna. Iz raziskav, ki so jih izvedli pri Governance & Accountability (G&A) Institute, izhaja, da se je med 500 najvišje uvrščenimi podjetij na podlagi S&P Index delež podjetij, ki poročajo o CSR, od leta 2011, ko je znašal pod 20%, do leta 2017 povečal na 85 %.<sup>58</sup>

#### 4.2.7. VPLIV NA FUNKCIONALNO UČINKOVITOST

Skrb za okolje, ki je eden od vidikov družbeno odgovornega poslovanja, ima lahko pomembne pozitivne ekonomske učinke na poslovanje podjetij. Manjše onesnaževanje okolja, boljša izraba virov in podobne okoljske dejavnosti lahko vodijo do povečanja prihodkov, tako zaradi krepitve ugleda in vrednosti blagovne znamke kot tudi zaradi nižjih

---

<sup>53</sup> D. Vogel, THE MARKET FOR VIRTUE: THE POTENTIAL AND LIMITS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (2005), str. 16.

<sup>54</sup> D. Vogel, THE MARKET FOR VIRTUE: THE POTENTIAL AND LIMITS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (2005), str. 17.

<sup>55</sup> The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility: Global Public Opinion on the Changing Role of Companies, December 1999, URL: [https://globescan.com/wp-content/uploads/2018/01/GlobeScan\\_MillenniumPoll\\_1999\\_FullReport.pdf](https://globescan.com/wp-content/uploads/2018/01/GlobeScan_MillenniumPoll_1999_FullReport.pdf), dne 23.9.2018.

<sup>56</sup> Glej npr.: Global Corporate Social Responsibility Report, Nielsen, junij 2014, URL: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen/global/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf>, dne 25.9.2018; 2017 Cone Communications CSR Study, Cone, URL: <http://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study>, dne 25.9.2018.

<sup>57</sup> J. Diamond, Will Big Business Save the Earth?, The New York Times, 5. December 2009, URL: <https://www.nytimes.com/2009/12/06/opinion/06diamond.html>, dne 26.9.2018.

<sup>58</sup> Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017, Governance & Accountability Institute, Inc., 20. marec 2018, URL: <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>, dne 25.9.2018.

stroškov delovanja. Tako naj bi po nekaterih podatkih podjetje WalMart v letu 2006 zgolj z varčnejšim pakiranjem igrač zmanjšalo stroške prevoza za 3,5 milijona dolarjev. Hkrati so s tem ukrepom z vidika skrbi za okolje prihranili 3425 ton kartona, 1358 sodov nafte, 5190 dreves in 727 ladijskih zabojnikov.<sup>59</sup> Vendar pa nekateri avtorji opozarjajo, da je kljub povezavi med večjimi prihodki in skrbjo za okolje, ki izhaja iz raziskave, potrebna določena stopnja zadržanosti in da ni mogoče avtomatično povezovanje povečane skrbi za okolje tudi z večjimi profiti.<sup>60</sup>

#### 4.2.8. DRUŽBENO SPREJEMANJE DELOVANJA

Kadar zaposleni, interesne skupine in širša javnost dojemajo določeno podjetje kot družbeno odgovorno, so delovanju takšnega podjetja v njihovem okolju običajno naklonjeni. V takšnih primerih govorimo o družbenem dovoljenju oz. sprejemanju delovanja podjetja v družbi (ang. *The Social License to Operate*, v nadaljevanju SLO). Do družbenega dovoljenja za obratovanje vodi zaupanje s strani vseh prej naštetih skupin, ki si ga podjetje pridobi z družbeno odgovornim poslovanjem skozi čas.<sup>61</sup> SLO v nasprotju s CSR, ne more biti razglašena zgolj s strani podjetja, ampak zahteva zaupanje in sprejemanje s strani tistih, na katere podjetje s svojim delovanjem vpliva.<sup>62</sup> Glede tega, kako ima lahko na podoben dogodek različno družbeno dojetje delovanja podjetja različne učinke, Arthur D. Little navaja primer letalskih družb, pri katerih je prišlo do letalskih nesreč. Podjetju, ki je odgovornost za napako od samega začetka zanikalo in nadaljevalo z aktivnostmi, je že dan po nesreči vrednost delnic padla za 20 %, nato pa se je padec vrednosti le še stopnjeval. Po razkritju nepravilnosti je morale podjetje prenehati s poleti, prav tako je bilo začasno ustavljeno trgovanje z njihovimi delnicami. Nesreča je vodila do prestrukturiranja podjetja, zmanjšal se je obseg pogodbenih partnerjev in število zaposlenih. Na drugi strani podjetje, ki ni zanikalo odgovornosti in je bilo pripravljeno aktivno sodelovati pri raziskovanju poteka nesreče in pomagati žrtvam, ni utrpelo hujših posledic.

---

<sup>59</sup> G. B. Sprinkle, L. A. Maines, The benefits and costs of corporate social responsibility, v: *Business Horizons* 53 (2010) 5, str. 447.

<sup>60</sup> A. A. King, M. J. Lenox, Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance, v: *Journal of Industrial Ecology*, 5 (2001) 1, str. 105-116.

<sup>61</sup> Investopedia, pod geslom *social licence*, URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-license-slo.asp>, dne 27.9.2018.

<sup>62</sup> J. Morrison, Business and Society: Defining the 'Social Licence', *Guardian*, 29 september 2014, URL: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/sep/29/social-licence-operate-shell-bp-business-leaders>, dne 27.9.2018

Dogodek je imel zanemarljive posledice na ceno delnic.<sup>63</sup> Navedeni primer še zdaleč ni osamljen. Morrison navaja kot primer podjetij, ki so izgubila SLO, British Petroleum po izlitju nafte v Mehiškem zalivu leta 2010 in podjetje Shell v Nigeriji.<sup>64</sup>

## 5. PRAVNA UREDITEV CSR

### 5.1. CSR KOT PROSTOVOLJNI KONCEPT

Veljavna zakonodaja v Evropi in po svetu koncept CSR večinoma obravnava kot prostovoljni koncept. To pomeni, da ne obstaja pravna zaveza spoštovati standarde družbeno odgovornega poslovanja niti ni predvidena sankcija za njihovo kršenje. Poslovodstvu je pridržana odločitev, na kakšen način bo podjetje delovalo in v kolikšni meri bodo spoštovana priporočila in usmeritve iz raznih dokumentov, ki določajo standarde družbeno odgovornega poslovanja. Kljub načelni prostovoljnosti koncepta CSR pa ni mogoče vselej trditi, da se podjetja zgolj prostovoljno odločajo za CSR. Številni primeri dokazujejo, da v nekaterih primerih multinacionalke niso sprejele sistema CSR prostovoljno z namenom povečanja svojih profitov, ampak so bile k temu tako rekoč prisiljene. Potrošniki v določenih primerih ne nagrajujejo družbeno odgovornih podjetij z večjim povpraševanjem po njihovih izdelkih kot v prej navedenih primerih Body Shop, Co-operative Bank ipd., temveč kaznujejo tiste, ki jih smatrajo za družbeno neodgovorne. Tako je multinacionalka Nike v zgodnjih 90-ih letih prejšnjega stoletja zaradi sporne delovne prakse beležila drastične padce prodaje svojih športnih izdelkov. Mediji so namreč začeli poročati o slabih delovnih pogojih delavcev tovarn, s katerimi je imel Nike sklenjene pogodbe. Delavci naj bi delali v nehumanih razmerah, za nekaj centov na uro, ob tem pa so smeli zapustiti tovarne zgolj ob nedeljah. V Nike so vse očitke prvotno zavračali, saj naj ne bi bili odgovorni za pogoje dela neodvisnih družb, s katerimi so imeli sklenjene pogodbe. Ker so postali tarča bojkota s strani potrošnikov, so bili kasneje prisiljeni sprejeti družbeno odgovorne smernice poslovanja.<sup>65</sup> Podoben primer bojkota predstavlja multinacionalka Shell, ki naj bi v želji po postavitvi novih naftnih vrtin kršila človekove pravice Nigerijcev, v Atlantskem oceanu pa so zaradi minimizacije stroškov odstranitve naftne

---

<sup>63</sup> S. Roberts, J. Keeble, D. Brown, *The Business Case for Corporate Citizenship*, Arthur D. Little, str. 8, URL: <http://www.csrwire.com/pdf/Business-Case-for-Corporate-Citizenship.pdf>, dne 17.9.2018.

<sup>64</sup> J. Morrison, *Business and Society: Defining the 'Social Licence'*, Guardian, 29 september 2014, URL: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/sep/29/social-licence-operate-shell-bp-business-leaders>, 28.9.2018

<sup>65</sup> J. G. Klein, N. Craig Smith & A. John, *Why we boycott: consumer motivations for boycott participation and marketer responses*, Centre for Marketing Working Paper No. 02-701 June 2002, str. 4

ploščadi, nameravali ploščad Brent Spar kar potopiti.<sup>66</sup> Kljub temu da sta bili omenjeni podjetji zaradi bojkota s strani potrošnikov ekonomsko prisiljeni k odgovornejšemu poslovanju, pa to ne pomeni, da je obstaja pravna prisila, na podlagi katere bi bilo od podjetij mogoče zahtevati odgovornejše poslovanje. CSR namreč predstavlja zgolj etični okvir, kar pomeni, da razen etičnih sankcij s strani njihovih kupcev in uporabnikov drugih sankcij, ki bi temeljile na pravni osnovi, trenutno ni mogoče izvršiti.<sup>67</sup> Vprašanje, ki se pri tem poraja, je, ali je ureditev, ki v celoti prepušča odločitev o tem, kako voditi podjetje, in s tem odločitev o družbeno odgovornem poslovanju poslovodstvu, ustrezna ali ne.

### 5.1.1. POSLOVNI IN ETIČNI PRIMER CSR

Koncept družbeno odgovornega poslovanja, kjer je trg tisti, ki narekuje podjetjem družbeno odgovorno poslovanje, se v teoriji imenuje tudi poslovni primer (ang. *business case*) družbeno odgovornega poslovanja. Vse do takrat, ko so koristi podjetja večje od stroškov, povezanih z družbeno odgovornim ravnanjem, govorimo o poslovnem modelu CSR. V nasprotju s poslovnim modelom CSR na drugi strani obstaja etični model CSR, ki je prav tako prostovoljne narave, vendar ta, drugače kot poslovni model, spodbuja podjetja k družbeno odgovornemu poslovanju tudi na tistih področjih, ki ne prinašajo koristi podjetju in posledično povzročajo finančne izgube.<sup>68</sup> Mnenja o tem, ali je poslovni model CSR ustrezen ali ne, so deljena. Na eni strani zagovorniki poslovnega modela poudarjajo, da ta omogoča večje zanimanje in vplivanje posameznikov na družbo, saj lahko s svojo aktivnostjo vplivajo na delovanje podjetij na trgu. » *Aktivnosti družbene odgovornosti podjetij, ki niso nagrajene na trgu, so torej dejavnosti, ki jih posamezniki ne cenijo in jih zato niso pripravljene podpreti. Dejavnosti družbene odgovornosti podjetij, ki so vredne podpore, je zato treba določiti z mehanizmom prostega trga.*«<sup>69</sup> Na drugi strani so kritiki poslovnega primera CSR skeptični glede mehanizma prostega trga v zvezi z družbeno odgovornim poslovanjem. Trg naj ne bi zadostno nagrajeval tistih, ki izvajajo aktivnosti družbeno odgovorne narave, zato se podjetja odločajo za družbeno odgovorno poslovanje le v tolikšni meri in na tistih področjih, kjer jim to prinaša koristi.<sup>70</sup> De Schutter

---

<sup>66</sup> J. G. Klein, N. Craig Smith & A. John, Why we boycott: consumer motivations for boycott participation and marketer responses, Centre for Marketing Working Paper No. 02-701 June 2002, str. 4.

<sup>67</sup> Izjema je Indija, kjer The Companies Act (Zakon o gospodarskih družbah) iz leta 2013, v 135. členu predpisuje obveznost korporacij, ki izpolnjujejo določene finančne kriterije, da ravnajo družbeno odgovorno.

<sup>68</sup> M. L. Barnett, Lexicon Financial Times, pod geslom *business case for corporate social responsibility*, URL: <http://lexicon.ft.com/Term?term=business-case-for-corporate-social-responsibility>, dne 6.11.2018.

<sup>69</sup> R. Bohinc, DRUŽBENA ODGOVORNOST (2016), str. 183.

<sup>70</sup> C. Valor, Can Consumers buy responsibly? Analysis and solutions for market failures, v: Journal of Consumer policy, 31 (2008) 3, str. 315-326.

sicer ne nasprotuje prostovoljni naravi CSR, vendar je po njegovem mnenju potrebno za učinkovito prostovoljno naravo CSR predhodno vzpostaviti ustrezen regulatoren okvir.<sup>71</sup>

Podobno tudi Johnston meni, da mora biti koncept CSR prostovoljne narave, torej namenjen prostovoljnemu odkrivanju in nevtralizaciji škodljivih učinkov delovanja podjetij in da nikakor ne sme zajemati primerov, ko podjetja delujejo zgolj skladno z veljavno zakonodajo.<sup>72</sup> Drugače kot De Schutter<sup>73</sup>, Johnston ne zadržuje potrebe po ustreznem regulatornem okvirju, saj je sistem regulacije po njegovem mnenju v vsakem primeru nepopoln, zato trdi, da je mogoče zgolj s prostovoljnostjo CSR doseči nevtralizacijo vseh negativnih eksternalij delovanja. Ob tem dodaja, da pojem CSR ne bi smel zajemati primerov, ko se podjetja odločijo za tovrstne ukrepe oziroma ravnanja z namenom povečati ekonomsko učinkovitost podjetja, ampak bi se moral pojem CSR nanašati izključno na primere, ko podjetja prostovoljno ugotovijo negativne učinke svojega delovanja in so jih hkrati pripravljene odpraviti oziroma minimalizirati.<sup>74</sup>

Bohinc na drugi strani priznava, da je glede na trenutno pravno ureditev sicer samoregulacija podjetij priporočljiva, vendar pa ne zadostuje, če želimo da je koncept družbeno odgovornega poslovanja učinkovit. Sam se zavzema za družbeno odgovornost kot pravno zavezujoč pristop. Kot pravi, je ureditev, ki določa korporativno družbeno odgovornost zgolj kot etično dolžnost, povsem neodgovorna in rezultat delovanja političnih in finančnih elit.

## 5.2.PRAVNA UREDITEV CSR V SLOVENIJI

Kot je bilo poudarjeno, v Sloveniji ni posebej uzakonjena zahteva po družbeno odgovornem poslovanju podjetij, zato pravne sankcije za družbeno neodgovorno poslovanje niso predpisane. Vendar to še zdaleč ne pomeni, da lahko podjetja v dani situaciji povsem neodgovorno delujejo, pri tem pa so razbremenjena vsakršne odgovornosti za njihovo neodgovorno delovanje. Glede na določila 74. člena Ustave RS<sup>75</sup>, ki v prvem odstavku določa, da je gospodarska pobuda svobodna, v drugem odstavku pa dodaja, da zakon določa pogoje za ustanavljanje gospodarskih organizacij in da se gospodarska dejavnost ne sme izvajati v nasprotju z javno koristjo, Ustava

---

<sup>71</sup> O. De Schutter, Corporate social responsibility European style, v: European Law Journal, 14 (2008) 2, str. 203-236.

<sup>72</sup> A. Johnston, Facing up Social Cost: The Real Meaning of Corporate Social Responsibility, v: Griffith Law Review, 20 (2011) 1, str. 221-244.

<sup>73</sup> O. De Schutter, Corporate social responsibility European style, v: European Law Journal, 14 (2008) 2, str. 203-236.

<sup>74</sup> A. Johnston, Facing up Social Cost: The Real Meaning of Corporate Social Responsibility, v: Griffith Law Review, 20 (2011) 1, str. 221-244.

<sup>75</sup> Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a).

ponuja določene varovalke za sankcioniranje neodgovornih ravnanj, ki bi jih lahko opredelili kot takšne, ki nasprotujejo javni koristi. Vprašanje, ki se pri tem postavlja, je, kako razumeti pravni standard javna korist. Iz komentarja Ustave RS<sup>76</sup> izhaja, da je javna korist »pravni standard, ki ga Ustava ne pojasnjuje. Ker preširoko razumevanje javne koristi ne bi bilo skladno z Ustavo, bi bilo treba sprejeti legalitetno načelo, po katerem je v nasprotju z Ustavo tako izvajanje gospodarske dejavnosti, ki je v nasprotju z načeli ustavne ureditve. Po tem stališču pa se ni treba sklicevati na pravni standard, kadar že sama zakonodaja konkretizira pojem javne koristi oziroma prepoveduje določena ravnanja.«<sup>77</sup> Nedvomno je, da družbeno odgovorno poslovanje v svoji pravi obliki, ki pomeni nevtralizacijo negativnih eksternalij delovanja podjetij, predstavlja javno korist in da vsakršno poslovanje, ki temu nasprotuje, ki socialno družbo zgolj izkorišča za krepitev lastnih zaslužkov težko označimo za javno korist. Vprašanje, ki je s sodnim varstvom na podlagi 74. člena Ustave RS povezano in je zaradi raznolikosti primerov odvisno od konkretnih okoliščin primera, pa je, prvič, na katero izmed določil Ustave RS se bo posameznik v konkretnem postopku pred sodišči skliceval, da mu je bila kršena, in drugič, ali bo posameznik resnično uspel sodišče prepričati, da je do posega v pravice prišlo, zlasti takrat, ko ne gre za nekoga, ki bi bil najbolj spreten pri argumentaciji svojih stališč.

Zakonsko predpisan standard družbeno odgovornega poslovanja bi zato na eni strani pomenil dolžnost podjetij, da delujejo na tovrsten način, na drugi strani pa bi hkrati pomenil, da je civilni družbi omogočeno avtomatično sodno varstvo v primeru kršitev družbeno odgovornega poslovanja s strani podjetij, ne da bi bilo potrebno posebej utemeljevati poseg v ustavne pravice.

Kljub temu da koncept CSR še vedno temelji na prostovoljni naravi, je mogoče dobiti občutek, da je Slovenija z novelama ZGD-1I<sup>78</sup> in ZGD-1J<sup>79</sup> naredila pomemben korak h krepitvi družbeno odgovornega načina poslovanja podjetij. S tema novelama je zakonodajalec v slovenski pravni red implementiral določila Direktive 2014/95/EU Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2014 o spremembi Direktive 2013/34/EU glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin (v nadaljevanju Direktiva 2014/95/EU).<sup>80</sup> Glavni cilj Direktive 2014/95/EU je izboljšanje družbene

---

<sup>76</sup> B. Pernuš Grošelj, KOMENTAR USTAVE REPUBLIKE SLOVENIJE (2010), str. 723.

<sup>77</sup> B. Pernuš Grošelj, KOMENTAR USTAVE REPUBLIKE SLOVENIJE (2010), str. 723.

<sup>78</sup> Zakon o spremembah in dopolnitvah ZGD-1 (ZGD-1I), Ur. l. RS, št. 55/15.

<sup>79</sup> Zakon o spremembah in dopolnitvah ZGD-1 (ZGD-1J), Ur. l. RS, št. 15/17.

<sup>80</sup> Direktiva 2014/95/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2014 o spremembi Direktive 2013/34/EU glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin, Ur. l. EU L 330/1.



odgovornosti, za dosego katere morajo družbe pri svojem poslovanju in sprejemanju strategije upoštevati tudi socialna in okoljska vprašanja. Kot izhaja iz uvodnih pojasnil direktive, predstavlja razkritje nefinančnih informacij nujen korak k prehodu na trajnostno gospodarstvo, ki povezuje dolgoročno donosnost s socialno pravičnostjo in varstvom okolja<sup>81</sup>, kar je tudi eden izmed glavnih ciljev strategije Evropa 2020 za pametno, trajnostno in vključujočo rast.<sup>82</sup> Nefinančna poročila, ki jih Direktiva 2014/95/EU nalaga, so pomembna tako za podjetja, saj lahko »preglednost« nefinančnih informacij podjetjem pomaga bolje upravljati nefinančna tveganja in priložnosti, ter jim tako omogoči, da izboljšajo svojo nefinančno uspešnost, prav tako pa so pomemben vir informacij za bodoče vlagatelje, kot tudi civilno družbo pri presoji učinkov in tveganj, povezanih s poslovanjem podjetja.<sup>83</sup> Kot izhaja iz predloga ZGD-1J, se »zaradi naraščanja zahtev družbeno odgovornih in drugih investorjev po nefinančnih informacijah, vedno več družb odloča za razkritje tovrstnih informacij v letnih oziroma samostojnih poročilih.«<sup>84</sup> Poudariti velja, da novela ZGD-1J zavezuje k izdelavi nefinančnega poročila zgolj velike družbe, ki so subjekti javnega interesa, katerih povprečno število zaposlenih v poslovnem letu na bilančni presečni dan je na ravni skupine večje od 500.<sup>85</sup> S tem novela sledi določilom Direktive 2014/95/EU, ki izrecno izvzema obveznost izdelave poročil za mala in srednja podjetja.

### 5.3.PROBLEMATIKA ODŠKODNINSKE ODGOVORNOSTI ORGANOV VODENJA IN NADZORA V POVEZAVI S CSR

Iz ZGD-1<sup>86</sup> izhaja, da so člani organa vodenja ali nadzora dolžni »pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika«.<sup>87</sup> Zakonsko predpisani standard skrbnosti vestnega in poštenega gospodarstvenika je potrebno razlagati v sklopu načel obligacijskega prava. To pomeni, da standard vestnega in poštenega gospodarstvenika predpisuje za člane vodenja in nadzora strožjo skrbnost, t.j. skrbnost strokovnjaka, kar pomeni, da se od oseb pričakuje, da so večje in usposobljene za posle

---

<sup>81</sup> Direktiva 2014/95/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2014 o spremembi Direktive 2013/34/EU glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin, Ur. l. EU L 330/1.

<sup>82</sup> SPOROČILO KOMISIJE, EVROPA 2020, Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast, COM(2010) 2020 konč., Bruselj 3.3.2010.

<sup>83</sup> Predlog ZGD-1J, 2016, str. 6, 7.

<sup>84</sup> Predlog ZGD-1J, 2016, str. 7.

<sup>85</sup> Člen 70.c, ZGD-1J.

<sup>86</sup> Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15 in 15/17).

<sup>87</sup> Člen 263., ZGD-1.

vodenja. Veliki komentar zakona o gospodarskih družbah<sup>88</sup> navaja, da vestna oseba sprejme takšno odločitev, ki jo je v danih okoliščinah potrebno sprejeti v najboljšem interesu družbe. Zakon natančneje ne opredeljuje, kaj pomeni ravnati v korist družbe. Iz komentarja zakona pa izhaja, da »ravljanje v dobro družbe pomeni takšno ravnanje oseb, ki imajo vpliv na položaj družbe in njena razmerja s tretjimi (organ vodenja in nadzora), ki je v najboljšem interesu družbe in katerega posledica je čim višja vrednost v družbo vloženega premoženja in čim večji donos nanj.«<sup>89</sup> Iz tega izhaja, da je ravnanje v dobro družbe tisto ravnanje, ki ima za posledico donosnost družbe. Pri tem ni sporno, da spadajo med »ravljanja v dobro družbe« tista družbeno odgovorna ravnanja, ki se odražajo v večjih donosih družbe. Bolj nejasno pa je, ali je mogoče kot »ravljanja v dobro družbe« šteti tudi tista ravnanja, ki se ne odražajo v večjem donosu podjetij, ampak imajo zgolj družbeno odgovorno naravo. V primeru, da tovrstnih ravnanj ni mogoče opredeliti kot »ravljanja v korist družbe«, to pomeni, da so člani organa vodenja ali nadzora skladno z 263. členom ZGD-1 solidarno odgovorni družbi za škodo, ki je družbi nastala. Povedano drugače, vprašanje, ki se pri tem pojavlja, je, ali sploh lahko podjetje, glede na trenutno ureditev v ZGD-1, strategijo CSR obravnava kot etični primer CSR (ang. *ethical case for CSR*) in ne kot poslovni primer (ang. *business case for CSR*)<sup>90</sup>.

Sodna praksa razlaga 263. člen ZGD-1 na način, da mora uprava, kadar sprejema odločitev kot kolektivni organ, za razbremenitev svoje odgovornosti izkazati, da je bila odločitev sprejeta v okviru podjetniške presoje (ang. *business judgement rule*). Kadar odločitve ne sprejema uprava kot kolektivni organ, ampak odločitev sprejema posamezni član uprave v okviru svojega delokroga, se lahko drugi člani razbremenijo odgovornosti, če dokažejo, da so ob svoji dolžnosti spremljanja in nadziranja v zvezi s to odločitvijo pridobili dovolj informacij in ni bilo razlogov, da bi v skladu s predpisano skrbnostjo morali ukrepati.<sup>91</sup> »Pravilo podjetniške presoje pomeni, da je ravnanje člana uprave v skladu s profesionalno skrbnostjo, če so izpolnjene določene predpostavke«<sup>92</sup>. Iz sodne prakse izhaja, da se pri presoji skrbnosti ravnanja uprave kot poštenega in dobrega gospodarstvenika v skladu s pravilom poslovne presoje upošteva izpolnjenost naslednjih predpostavk: 1. mora iti za poslovno odločitev (njeno nasprotje so pravno regulirane odločitve); 2. uprava mora ravnati v dobro družbe, kar se presoja *ex ante*; 3.

---

<sup>88</sup> R. Bohinc, B. Bratina, M. Ilešič in drugi, VELIKI KOMENTAR ZAKONA O GOSPODARSKIH DRUŽBAH (2014).

<sup>89</sup> R. Bohinc, B. Bratina in P. Podgorelec, VELIKI KOMENTAR ZAKONA O GOSPODARSKIH DRUŽBAH (2014), str. 74.

<sup>90</sup> Za razliko med obema (poslovnim in etičnim) primerom glej podpoglavje 4.1.1. Poslovni in etični primer CSR, str. 21 in 22.

<sup>91</sup> VSK sklep Cpg 195/2015, 29.10.2015.

<sup>92</sup> P. Podgorelec, Pravilo podjetniške presoje in odškodninska odgovornost članov uprave banke, v: Podjetje in delo XLI (2015) 3-4, str. 445.

ravnanja uprave ne smejo uravnavati njeni posebni interesi ali tudi vplivi; 4. člani uprave morajo sprejeti sporne odločitve na podlagi primernih informacij; in 5. ravnati morajo v dobri veri.<sup>93</sup> Kljub temu da pravilo podjetniške presoje ni uzakonjeno v Sloveniji, ga sodišča upoštevajo pri ocenjevanju dolžne skrbnosti članov organov vodenja in nadzora.<sup>94</sup> Iz tega lahko razberemo, da bi bili člani organov vodenja in nadzora lahko potencialno odškodninsko odgovorni za dejanja, ki bi bila sicer družbeno odgovorna, vendar ne bi prinesla koristi podjetjem. Nekateri strokovnjaki poudarjajo, da se pri ocenjevanju dela organov vodenja ne sme gledati le na kratkoročno finančno poslovanje, ampak je potrebno gledati trajnost poslovanja in doseganje nefinančnih kriterijev.<sup>95</sup>

Ob tem tudi Vrhovno sodišče v zadevi III Ips 97/2015, z dne 9. decembra 2015, poudarja, da vsaka podjetniška odločitev, ki se izkaže za škodljivo na podlagi pravila podjetniške presoje, še ne pomeni ravnanja v nasprotju z zahtevanim standardom skrbnosti. Obveznost članov organov vodenja in nadzora je namreč mogoče opredeliti kot obligacijo prizadevanja in ne kot obligacijo rezultata.<sup>96</sup> Vendar pa je na drugi strani ravno iz omenjenega stališča Vrhovnega sodišča mogoče zaključiti, da če, tudi ne obstaja obveznost pozitivnega rezultata, pa obstaja vsaj obveznost prizadevanja po pozitivnem rezultatu. To pomeni, da so člani organov vodenja in nadzora razbremenjeni odgovornosti za družbeno odgovorno usmerjena dejanja, ki se ne odražajo v večjem donosu podjetja le, če so si ob sprejemu takšne odločitve vsaj prizadevali oz. verjeli, da bo ta odločitev pozitivno vplivala na poslovanje podjetja. Če hipotetično predpostavimo, da bi člani organov vodenja in nadzora sprejeli odločitev, vedoč, da ta ne bo prinesla podjetju nikakršne koristi in bi želeli skozi ta družbeno odgovoren ukrep zgolj doprinesiti (socialni) družbi kot celoti, bi bili teoretično lahko podjetju celo odškodninsko odgovorni.

Na podlagi obstoječe ureditve odškodninske odgovornosti članov organov vodenja in nadzora v Republiki Sloveniji obstaja dolžnost skrbnega in poštenega ravnanja članov le v korist družbe (podjetja), ne pa v korist (socialne) družbe kot celote interesnih skupin, na katere podjetje tekom svojega delovanja vpliva. V Sloveniji tako ne obstaja dolžnost ravnati družbeno odgovorno, zato *»za družbeno neodgovorno ravnanje oz. ravnanje zoper pravila korporativne družbene odgovornosti direktor po našem pravu ne odgovarja niti odškodninsko niti to ni utemeljen*

---

<sup>93</sup> VSL sklep in sodba I Cpg 171/2012, 10.10.2013.

<sup>94</sup> VSRS sodba in sklep III Ips 97/2015, 09.12.2015.

<sup>95</sup> M. Grgič, Dr. Lutgart van den Berghe: Merilo dobrega upravljanja ni več le dobiček družbe, v: Svet kapitala, 10.11.2017, str. 22, 23.

<sup>96</sup> VSRS sodba in sklep III Ips 97/2015, 09.12.2015.

*razlog za odpoklic direktorja.*»<sup>97</sup> Angleški Companies Act 2006, v nasprotju s slovenskim ZGD-1, sistematično ureja dolžnosti direktorjev in med drugim izrecno določa v 172. členu, da morajo pri svojem delovanju med drugim upoštevati interese zaposlenih, skrbeti za dobre odnose z dobavitelji, potrošniki in ostalimi deležniki, skrbeti za okolje, v katerem podjetje deluje, skrbeti za enakopravnost med člani podjetja itd..

Slovenska pravna ureditev, ki postavlja v središče kot kriterij uspešnosti dela organov vodenja in nadzora zgolj finančne parametre poslovanja, pri tem pa ne namenja pozornosti ostalim interesnim skupinam, na katere podjetje s svojim delovanjem vpliva, močno spominja na idejo, ki jo je zagovarjal Friedman leta 1970, in sicer, da so menedžerji zastopniki zgolj interesov lastnikov korporacij in da je zato njihova edina odgovornost usmerjena napram lastnikom.<sup>98</sup> Naloga menedžerjev je po njegovem mnenju maksimirati dobičke, ne pa skrb za družbeno odgovorno poslovanje. Kot pravi, je družbena odgovornost podjetja le ta, da poveča svoje lastne dobičke. Ob tovrstnem dojemanju nalog posloводства zato ne čudi dejstvo, da je danes zlasti odziv trga tisti, ki definira in vpliva na strategijo poslovanja podjetij.

Z vidika družbeno odgovornega poslovanja je potrebno omeniti pomen podjetij v državni lasti, kjer se pomembna razlika v primerjavi z zasebnimi podjetji odraža v namenu njihovega delovanja. Medtem ko je glavni namen zasebnih podjetij ustvariti čim večji dobiček na trgu, je namen podjetij v državni lasti lahko drugačen. Prof. dr. Štiblar opozarja, da *»podjetja v javni lasti nimajo zgolj ali celo ne prvenstveno profitnih ciljev, temveč predvsem druge pozitivne družbene učinke, od katerih ima korist celotno gospodarstvo. Prav zato so v javni in ne v zasebni lasti. In zato se zanje ne zahteva, niti se od njih ne pričakujejo tako visoki neposredni denarni dobički kot od zasebnih podjetij.*»<sup>99</sup> Zato je pomen podjetij v državni lasti z vidika družbeno odgovornega poslovanja še posebej pomemben, kajti njihovo poslovanje ni usmerjeno oz. naj ne bi bilo prvenstveno usmerjeno le v doseganje visokih denarnih dobičkov, ampak je potrebno upoštevati tudi druge kriterije, ki jih tovrstna podjetja s svojim delovanjem zasledujejo. To so zlasti ekološka, sociološka, politična in etnična funkcija. Dr. Štiblar je zato kritičen do načrtov upravljanja z državnim premoženjem, ki se osredotočajo zgolj na ekonomske vidike upravljanja, pri tem pa ne upoštevajo prej omenjenih vidikov.<sup>100</sup> Po

---

<sup>97</sup> R. Bohinc, DRUŽBENA ODGOVORNOST (2016), str. 218.

<sup>98</sup> M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, New York, 13. september 1970, URL: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>, dne 15.11.2018.

<sup>99</sup> U. Marn, Ali res hočemo biti le provinca bogatih?, Mladina, 29. Maj 2015, URL: <https://www.mladina.si/166816/ali-res-hocemo-biti-le-provinca-bogatih/>, 15.11.2018.

<sup>100</sup> F. Štiblar, Privatizacija: ne le kaj, ampak tudi zakaj, komu in kako, Gospodarska gibanja, (2015) 477, str. 6-27.

njegovem mnenju bi bilo potrebno gledati na državna podjetja širše in pri tem » empirično kvantificirati in sproti verificirati povečevanje letne družbene koristnosti državnih družb: izračunavati letni »donos« v socialnem smislu (na primer, zaposlitev), ekološkem smislu (na primer, zmanjševanje onesnaževanja), etnične donosnosti (na primer, podpora kulturnemu, športnemu, socialnemu okolju, kjer delujejo), etične donosnosti (povečevanje poslovne etike v odnosih med zaposlenimi v njih, in družbo in prebivalci).«<sup>101</sup>

S privatizacijo namreč ta podjetja postanejo zasebna, kar pomeni, da prvenstveno ne zasledujejo več ekoloških, socialnih in drugih prej naštetih ciljev, ampak jim postane glavna skrb maksimiranje dobičkov. To pomeni, da se bodo z družbeno odgovornim poslovanjem ukvarjala zasebna podjetja, kot je bilo že obravnavano predhodno, le na tistih področjih, kjer jim to prinaša določene koristi. V tem pa se bistveno razlikujejo od podjetij, ki so v državni lasti.

## 6.CSR DE LEGE FERENDA

Kadar govorimo o spremembah *de lege ferenda*, izhajamo iz obstoječe situacije, pri tem pa iščemo odgovore na vprašanja, kako doseči napredek, kako rešiti neučinkovitost in slabe prakse, ki smo jim priča v trenutku analize. V kolikor želimo na področju družbeno odgovornega poslovanja v prihodnje doseči, da bo omenjeni koncept presegel pomanjkljivosti, na katere je bilo v sklopu magistrske naloge opozorjeno, bo potrebno sprejeti določene spremembe, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Dojemanje družbeno odgovornega poslovanja kot poslovni primer (ang. *business case for CSR*), pri katerem je trg tisti, ki narekuje podjetjem, v kolikšni meri in na katerih področjih biti družbeno odgovoren, po mojem mnenju ni ustrezen. V kolikor želimo doseči, da bo družbeno odgovorno poslovanje resnično družbeno odgovorno, je potrebno najprej zagotoviti, da podjetja svoje negativne eksternalije v večinskem delu (če že ne v celoti) nevtralizirajo. V nasprotnem primeru je namreč težko govoriti o družbeni odgovornosti, saj profit podjetij nastaja na račun civilne družbe, na katero se negativni učinki poslovanja prenašajo.

Doseči internalizacijo vseh negativnih eksternalij, torej tudi tistih, ki za podjetja niso zanimive z ekonomskega vidika, je brez zakonske podlage iluzorno pričakovati. Podobno tudi dr. Štiblar ugotavlja, da je pot liberalizma in z njo povezana deregulacija šla predaleč.<sup>102</sup> Prostovoljni koncept, ki je še zmeraj prevladujoč, namreč jasno kaže, da trg v določenih primerih in v

---

<sup>101</sup> F. Štiblar, Privatizacija: ne le kaj, ampak tudi zakaj, komu in kako, Gospodarska gibanja, (2015) 477, str. 18.

<sup>102</sup> F. Štiblar, SVETOVNA KRIZA IN SLOVENCİ : KAKO JO PREŽIVETI? (2008).

določeni meri sicer lahko vpliva na družbeno odgovorno poslovanje podjetij (povečano povpraševanje, bojkot, itd.), vendar gre v omenjenih primerih le za manjši delež podjetij in običajno primere, ki najbolj bodejo v oči. Nemogoče je, da bi lahko potrošniki vsako podjetje, ki deluje na trgu, spremljali in ustrezno nagradili ali kaznovali.

Zakonsko določilo 263. člena ZGD-1, ki določa, da so člani organa vodenja ali nadzora dolžni »pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika«, bi bilo potrebno dopolniti tako, da bi se od poslovodstva zahtevalo, da deluje na način, ki omogoča ustvarjanje presežkov, ki se vračajo delničarjem, hkrati pa bi se od njih zahtevalo, da internalizirajo vse eksternalije, ki bi se pokazale tekom vodenja podjetja. Problem oz. nejasnost, ki je s trenutno formulacijo zakonske norme povezana, je v tem, da je »žrtvovanje« dela profita, ki se ne odraža v povečanem ugledu podjetja lahko problematično z vidika presoje ravnanja v dobro družbe, s tem pa povezano odškodninsko odgovornostjo članov poslovodstva. S podobnim problemom se srečujejo tudi številne druge tuje ureditve, med drugim angleška, ki v 172. členu Zakona o družbah 2006 (v izvorniku *Companies Act 2006*) določa dolžnost direktorjev, spodbujati uspeh podjetja (ang. *Duty to promote the success of the company*). Glede na sodno prakso angleških sodišč, ki v zvezi z odgovornostjo direktorjev temelji na precedensu iz leta 1883 v zadevi Hutton v West Cork Railway Co (1883)<sup>103</sup> in iz katere izhaja, da so direktorji podjetij dolžni sprejeti le tiste odločitve, ki so sposobne prinesiti koristi delničarjem, tudi nekateri angleški teoretiki opozarjajo na potrebne spremembe zakonodaje v prej navedeni smeri.<sup>104</sup>

Naloga podjetij je, da delujejo zakonito, skladno s predpisi. Ob zavedanju, da cilj podjetij v prvi vrsti ni etika, ampak dobiček, je zato še toliko bolj pomembno, da pravo določa vsaj minimalne standarde poslovanja, ki se jih je potrebno držati. Knudsen ugotavlja, da vlade po svetu vse več pozornosti namenjajo CSR, tako skozi obligatorno regulacijo tega področja kot tudi skozi mehko oz. nezavezujoče pravo (ang. *soft law*), ki je usmerjeno k spodbujanju podjetij, da posegajo po konceptih CSR.<sup>105</sup> Tudi v Sloveniji nekatere predpise, zlasti s področja varstva

---

<sup>103</sup> Hutton v West Cork Railway Co (1883) 23 Ch D 654.

<sup>104</sup> A. Johnston, Facing up Social Cost: The Real Meaning of Corporate Social Responsibility, v: Griffith Law Review, 20 (2011) 1, str. 221-244.

<sup>105</sup> J. S. Knudsen, Government Regulation of International Corporate Social Responsibility in the US and the UK: How Domestic Institutions Shape Mandatory and Supportive Initiatives, v: British Journal of Industrial Relations, 56 (2018), str. 164-188.

okolja in varstva pravic delavcev, že imamo.<sup>106</sup> Vendar pa je področje družbeno odgovornega poslovanja širše, saj zajema vse interesne skupine, na katere ima poslovanje podjetij vpliv.

Eden izmed problemov globalizacije je ta, da podjetja svojo proizvodnjo brez problema prenašajo v države, kjer so standardi, tako okoljski kot socialni, nižji. Posledice, ki so s selitvijo proizvodenj v manj razvite države povezane, pa še vedno ostajajo nam vsem. Mogoče se je strinjati s prof dr. Pličaničem, ki trdi, da *»z egoizmom in sebičnostjo v razmerju do drugih, manj razvitih družb ljudje v razvitih družbah najbolj škodujemo prav sami sebi. »Rešitev okolja«, ki si jo želimo, je namreč odvisna od skupnega prizadevanja. »Vsi smo v istem čolnu.« Vsi smo enaki v tem, da smo del okolja. In vsi smo enaki pri njegovem reševanju oziroma pri celoviti probrazbi našega odnosa do okolja.«*<sup>107</sup> Pomemben korak k družbeno odgovornemu poslovanju, ki je v enem od segmentov neločljivo povezan tudi z odnosom do okolja, bi predstavljali enotni globalni okoljski standardi. Kljub številnim dogovorom na evropski in svetovni ravni, pa se žal dozdeva, da še vedno ni prave volje za večje spremembe na tem področju.

---

<sup>106</sup> Tako na ustavni kot zakonski ravni. Npr. 72. člen Ustave RS (določbe o zdravem življenjskem okolju), 73. člen Ustave RS (določba o varovanju naravne in kulturne dediščine), itd..

<sup>107</sup> S. Pličanič, Sreča, trajnostni razvoj in pravo, v: Pravniki, 133 (2016) 1-2, str. 64.

## 7. ZAKLJUČEK

Analiza koncepta družbeno odgovornega poslovanja kaže, da ima ta lahko velik vpliv na ekonomsko uspešnost podjetij. Kot je bilo prikazano, ima CSR lahko pozitivne učinke na številnih področjih poslovanja. Bistven problem trenutnega modela CSR, kot ugotavljam v magistrskem delu, izhaja iz njegove nezavezujoče narave. Številna podjetja se danes promovirajo kot družbeno odgovorna, vendar pa je njihov prispevek k temu, da bi nevtralizirala negativne eksternalije svojega delovanja in s tem prevzela svojo resnično družbeno odgovornost, minimalen. Nezavezujoča pravna narava CSR ne le otežuje sankcioniranje neodgovornega poslovanja, ampak tudi s svojo prostovoljnostjo omogoča zlorabo koncepta za krepitev lastnih blagovnih znamk podjetij. Ideje liberalnega kapitalizma, ki temeljijo na prepričanju, da »v pogojih neregulirane konkurence in svobodnega podjetništva naj bi ljudje v želji za lastnim dobičkom kot prvim motivom hkrati delovali za največji blagor celotne družbe«<sup>108</sup>, so se izkazale za utopične. Idejo nevidne roke, Adama Smitha, o optimalnem tržnem ravnovesju so »prevzeli neoliberalci, pri tem pa zanemarili njegove zahteve po moralnosti ekonomskega delovanja, torej nekaj, kar bi danes poimenovali družbena odgovornost podjetij.«<sup>109</sup> Poslovni primer CSR, kot ta fenomen prostovoljnosti poimenuje teorija, bi bilo zato nujno potrebno spremeniti, saj podjetja več kot očitno niso pripravljena aktivno prispevati k odpravi negativnih učinkov na področjih, kjer jim to ne prinaša ekonomskih koristi. Sprememba je tako mogoča le skozi zavezujočo regulacijo, ki pa ni dovolj, da je omejena le na slovenski prostor, ampak bi bilo potrebno ustrezne standarde vzpostaviti globalno.

Ko se sprašujemo, zakaj je družbeno odgovorno poslovanje potrebno, se hkrati nevede sprašujemo o tem, kaj je njegov smoter. Smoter vsake stvari ali dejavnosti je namreč tisto dobro, ki ga pri vsaki stvari zasledujemo oz. skušamo doseči. Šele ko smoter stvari dosežemo, lahko govorimo o sreči, ki jo Aristotel opisuje kot najvišje dobro.<sup>110</sup> Čeprav je Aristotelovo razmišljanje staro preko 2000 let, zelo jasno pove, da je za srečo nujno potrebna tudi zunanja blaginja. Če to misel prenesemo v 21. stoletje, lahko zaključimo, da je smoter družbeno odgovornega poslovanja poslovanje, ki ni usmerjeno v izkoriščanje socialne družbe z namenom ustvarjanja čim večjih dobičkov podjetij, ampak je zmerno, okolju in družbi prijazno gospodarjenje, ki temelji na principih trajnostnega gospodarstva. Če bomo znali to misel

---

<sup>108</sup> F. Štiblar, SVETOVNA KRIZA IN SLOVENCİ : KAKO JO PREŽIVETI? (2008), str. 144.

<sup>109</sup> F. Štiblar, SVETOVNA KRIZA IN SLOVENCİ : KAKO JO PREŽIVETI? (2008), str. 144.

<sup>110</sup> Aristoteles, Nikomahova etika (1994).



prenesti na področje prava, bomo dosegli tisto, kar Aristotel označuje kot smoter gospodarstva, to pa je blaginja.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Aristoteles, Nikomahova etika (1994), str.47.

## 8. VIRI

### 8.1. KNJIGE

1. Ivanjko, Šime; Kocbek, Marijan; Prelič, Saša: KORPORACIJSKO PRAVO : PRAVNI POLOŽAJ GOSPODARSKIH SUBJEKTOV (2. izdaja), GV založba, Ljubljana 2009.
2. Pavčnik, Marijan: TEORIJA PRAVA : PRISPEVEK K RAZUMEVANJU PRAVA (4. izdaja), GV založba, Ljubljana 2011.
3. Mayson, Stephen; French, Derek; Ryan, Christopher: COMPANY LAW (27. izdaja), Oxford University Press, New York 2010.
4. Vogel, David: THE MARKET FOR VIRTUE : THE POTENTIAL AND LIMITS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, The Brooking Institute Press, Washington (D.C.) 2005.
5. Frank, Robert: WHAT PRICE THE MORAL HIGH GROUND? : ETHICAL DILEMMAS IN COMPERATIVE ENVIROMENTS, Princeton University Press, Princeton 2004.
6. Idowu, O. Samuel; Schmidpeter, Rene; Fifka, S. Matthias: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN EUROPE : UNITED IN SUSTAINABLE DIVERSITY, Springer, 2015.
7. Dowling, Grahame: CREATING CORPORATE REPUTATIONS : IDENTITY, IMAGE, AND PERFORMANCE, Oxford University Press, New York 2001.
8. Arhar, France; Blaha, Miran; Bučar, France; Čebulj, Janez; Deisinger, Mitja; Dular, Janez; Friedl, Jože; Grasselli, Andrej; Jadek-Pensa, Dunja; Jaklič, Klemen; Jambreč, Peter; Jerovšek, Anton; Klemenčič, Goran; Končina Peternel, Mateja; Kresal, Barbara; Mavčič, Arne Marjan; Mozetič, Miroslav; Novak, Marko; Orehar Ivanc, Metoda; Pernuš-Grošelj, Barbara; Pirnat, Rajko; Plauštajner, Konrad; Ribarič, Miha; Rijavec, Vesna; Sladič, Jorg; Sovdat, Jadranka; Steinman, Tatjana; Šorli, Marko; Šturm, Lovro; Testen, Franc; Toplak, Ludvik; Trampuž, Miha; Trpin, Gorazd; Virant, Grega; Vlaj, Stane; Zakrajšek, Frančiška; Zalar, Boštjan; Zupančič, Boštjan M.: KOMENTAR USTAVE REPUBLIKE SLOVENIJE (1. ponatis), Fakulteta za državne in evropske študije, Kranj 2010.
9. Bohinc, Rado; Bratina, Borut; Ilešič, Mirko; Ivanjko, Šime; Knez, Rajko; Odar, Marjan; Pivka, Hilda Marija; Plavšak, Nina; Podgorelec, Peter; Prelič, Saša; Prostor, Jerneja; Pšeničnik, Dušan; Puharič, Krešimir; Zabel, Bojan: VELIKI KOMENTAR ZAKONA O GOSPODARSKIH DRUŽBAH (2. dopolnjena izdaja z novelami ZGD-1A do ZGD-1H, 1. natis), IUS Software, GV založba, Ljubljana 2014.

10. Bohinc, Rado: DRUŽBENA ODGOVORNOST, Založba FDV, Ljubljana 2016.
11. Štiblar, Franjo: SVETOVNA KRIZA IN SLOVENCİ : KAKO JO PREŽIVETI? (1.natis), Založba ZRC, ZRC SAZU, Ljubljana 2008.
12. Aristoteles; Gantar, Kajetan: NIKOMAHOVA ETIKA , Slovenska matica, Ljubljana 1994.

## 8.2. ČLANKI

1. Bohinc, Rado: Korporativna družbena odgovornost v deklaracijah in praksi : ekonomska demokracija kot element družbene odgovornosti podjetij, v: Ekonomska demokracija, XIX (2015) 2, pp. 17-20.
2. Dahlsrud, Alexander: How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, v: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15 (2008) 1, pp.1-13.
3. Van Marrewijk, Marcel: Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion, v: Journal of Business Ethics, 44 (2003) 2-3, pp. 95-105.
4. Johnston, Andrew: Facing up Social Cost: The Real Meaning of Corporate Social Responsibility, v: Griffith Law Review, 20 (2011) 1, pp. 221-244.
5. Sprinkle, B. Geoffrey in Maines, A. Lauren: The benefits and costs of corporate social responsibility, v: Business Horizons, 53 (2010) 5, pp. 445-453.
6. Fombrun, Charles in Shanley, Mark: What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, v: Academy of Management Journal, 33 (1990) 2, pp. 233-258.
7. Greening, W. Daniel in Turban, B. Daniel: Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, v: Business & Society, 39 (2000) 3, pp. 254-280.
8. Bauer, N. Talya in Aiman-Smith, Lynda: Green Career Choices: The Influence of Ecological Stance on Recruiting, v: Journal of Business and Psychology, 10 (1996) 4, pp. 445-458.
9. King, A. Andrew in Lenox, J. Michael: Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance, v: Journal of Industrial Ecology, 5 (2001) 1, pp. 105-116.
10. Valor, Carmen: Can Consumers buy responsibly? Analysis and solutions for market failures, v: Journal of Consumer policy, 31 (2008) 3, pp. 315-326.

11. De Schutter, Olivier: Corporate social responsibility European style, v: European Law Journal, 14 (2008) 2, pp. 203-236.
12. Podgorelec, Peter: Pravilo podjetniške presoje in odškodninska odgovornost članov uprave banke, v: Podjetje in delo, XLI (2015) 3-4, pp. 445-461.
13. Štiblar, Franjo: Privatizacija: ne le kaj, ampak tudi zakaj, komu in kako, Gospodarska gibanja, (2015) 477, pp. 6-27.
14. Knudsen, Jette Steen: Government Regulation of International Corporate Social Responsibility in the US and the UK: How Domestic Institutions Shape Mandatory and Supportive Initiatives, v: British Journal of Industrial Relations, 56 (2018) 1, pp. 164-188.
15. Pličanič, Senko: Sreča, trajnostni razvoj in pravo, v: Pravniki, 71 (2016) 1-2, pp. 29-93.

### 8.3. PREDPISI

1. The Companies Act, 2013, India
2. Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a).
3. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15 in 15/17).
4. Direktiva 2014/95/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2014 o spremembi Direktive 2013/34/EU glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin, Ur. l. EU L 330/1.

### 8.4. SODNA PRAKSA SLOVENSКИH SODIŠČ

1. VSK sklep Cpg 195/2015 z dne 29.10.2015.
2. VSL sklep in sodba I Cpg 171/2012 z dne 10.10.2013.
3. VSRS sodba in sklep III Ips 97/2015 z dne 09.12.2015.

## 8.5. SODNA PRAKSA TUJIH SODIŠČ

1. Hutton v West Cork Railway Co (1883) 23 Ch D 654.

## 8.6. VIRI NA MEDMREŽJU

1. M. Grgič, Dr. Lutgart van den Berghe: Merilo dobrega upravljanja ni več le dobiček družbe, Svet kapitala, 10. November 2017, URL: <https://svetkapitala.delo.si/finance/intervju-merilo-dobrega-upravljanja-ni-vec-le-dobicek-druzbe-3967> (15.11.2018)
2. J. Simms, Corporate Social Responsibility: you know it makes sense, Accountancy Daily, 1. November 2002, URL: <https://www.accountancydaily.co/corporate-social-responsibility-you-know-it-makes-sense> (2.10.2018)
3. The Co-operative Bank plc, Annual Report and Accounts 2016, URL: <https://www.co-operativebank.co.uk/assets/pdf/bank/investorrelations/annualreports/2016-Annual-Report.pdf>, (2.10.2018)
4. K. Zokaie, Environmentally-friendly business is profitable business, The Guardian, 14. Oktober 2013, URL: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/environmentally-friendly-sustainable-business-profitable>, (4.10.2018)
5. S. Roberts, J. Keeble, D. Brown, The Business Case for Corporate Citizenship, Arthur D. Little, URL: <http://www.csrwire.com/pdf/Business-Case-for-Corporate-Citizenship.pdf> (17.9.2018)
6. Fortune, The world's most admired companies, URL: <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/list/> (18.09.2018)
7. J.L. Viviani, C. Revelli, M. Fall, The effects of CSR on Risk Dynamics and Risk Predictability: A Value-At-Risk Perspective, Working paper, 23. November 2015, URL: <http://www.vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2016/10/Kedge-VIGEO-DraftNov15.pdf> (18.9.2018)
8. P. Davis, Why you can't ignore corporate social philanthropy?, 2. September 2016, URL: <https://www.linkedin.com/pulse/why-you-cant-ignore-corporate-social-philanthropy-paul-davis> (24.9.2018)
9. J. Meister, The Future Of Work: Corporate Social Responsibility Attracts Top Talent, Forbes, 7. Junij 2012, URL:

- <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/06/07/the-future-of-work-corporate-social-responsibility-attracts-top-talent/#5d70e1dd3f95> (5.11.2018)
10. Simoney Kyriakou, Why is CSR important for investors?, FT Adviser, 14. junij 2018, URL: <https://www.ftadviser.com/investments/2018/06/14/why-is-csr-important-for-investors/?page=2> (21.9.2018)
  11. M. Borgeraas Reinlie, Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation, Master thesis at TIK Centre for Technology, innovation and culture, University of Oslo, 2017, URL: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/57995/CSR-and-Innovation--ESST-Master-thesis--Maria-Borgeraas-Reinlie.pdf?sequence=1> (17.9.2018)
  12. The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility: Global Public Opinion on the Changing Role of Companies, December 1999, URL: [https://globescan.com/wp-content/uploads/2018/01/GlobeScan\\_MillenniumPoll\\_1999\\_FullReport.pdf](https://globescan.com/wp-content/uploads/2018/01/GlobeScan_MillenniumPoll_1999_FullReport.pdf) (23.9.2018)
  13. Global Corporate Social Responsibility Report, Nielsen, Junij 2014, URL: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> (25.9.2018)
  14. 2017 Cone Communications CSR Study, Cone, 2017, URL: <http://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study> (25.9.2018)
  15. J. Diamond, Will Big Business Save the Earth?, The New York Times, 5. December 2009, URL: <https://www.nytimes.com/2009/12/06/opinion/06diamond.html> (26.9.2018)
  16. FLASH REPORT: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017, Governance & Accountability Institute, Inc., 20. Marec 2018, URL: <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html> (25.9.2018)
  17. J. Morrison, Business and Society: Defining the ‘Social Licence’, Guardian, 29. September 2014, URL: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/sep/29/social-licence-operate-shell-bp-business-leaders> (27.9.2018)
  18. U. Marn, Ali res hočemo biti le provinca bogatih?, Mladina, 29. Maj 2015, URL: <https://www.mladina.si/166816/ali-res-hocemo-biti-le-provinca-bogatih/> (15.11.2018)
  19. M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, 13. September 1970, URL: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> (15.11.2018)

## 8.7. SLOVARJI

1. Cambridge dictionary, pod geslom *greenwash*, URL:  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/greenwash> (15.11.2018)
2. Urban dictionary, pod geslom *millennial*, URL:  
<https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Millennial> (24.9.2018)
3. Investopedia, pod geslom *social licence*, URL:  
<https://www.investopedia.com/terms/s/social-license-slo.asp> (27.9.2018)
4. M. L. Barnett, Lexicon Financial Times, pod geslom *business case for corporate social responsibility*, URL: <http://lexicon.ft.com/Term?term=business-case-for-corporate-social-responsibility> (6.11.2018)

## 8.8. DRUGI VIRI

1. Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM(2001) 366 final, Brussels 18.07. 2001.
2. Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–14, Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij, COM(2011) 681 konč., Bruselj 25.10.2011.
3. Anna Diamantopoulou, Making CSR a win-win strategy for business and all stakeholders, SPEECH/02/485, Adress to the European Multistakeholder Forum, Brussels 16.10.2002.
4. Maria Borgeraas Reinlie, Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation, Master thesis at TIK Centre for Technology, innovation and culture, University of Oslo, 2017.
5. SPOROČILO KOMISIJE, EVROPA 2020, Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast, COM(2010) 2020 konč., Bruselj 3.3.2010.
6. Vlada Republike Slovenije: Predlog zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah-1J, št. 007-82/2016, EVA: 2016-2130-0072, Ljubljana 2016.