

Toni Vrana

DRUŽBENA ODGOVORNOST MED DEKLARATIVNOSTJO IN PRAKSO

UVOD

Družbeno stvarnost lahko obravnavamo skozi dva principa, *kako naj bo* in *kako naj ne bo*. Po principu »kako naj bo« na stvarnost pogledamo s pozitivne plati, poudarjamo pojme odgovornosti, dobrote, solidarnosti, etičnosti, tolerantnosti, spoštovanja, sodelovanja, kvalitete, povezovanja. Skozi princip »kako naj ne bo« pa družbeno stvarnost osvetlimo z negativne plati, poudarjamo pojme neodgovornosti, sebičnosti, netolerantnosti, ignorance. Pozitivna plat pogleda na družbeno stvarnost je tista, ki je v družbi sprejeta po inerciji. Zato jo uporabimo pri snovanju zakonodajnih, razvojno strateških in drugih etično naravnanih dokumentov, s čimer deklarativno začrtamo zelena družbena ravnanja.

Domnevamo lahko, da družbeno odgovornost samoumevno sprejemamo prav zaradi njene pozitivne naravnosti. Tudi če ta domneva drži, se lahko vprašamo, ali smo že s tem, ko družbeno odgovornost samoumevno sprejemamo in zagovarjamo, tudi družbeno odgovorni. Ker se zdi, da ni tako, nas to spodbuja, da se z več tenkočutnosti posvetimo tej materiji, da osvetlimo odnos med zapisano deklarativnostjo družbene odgovornosti in njeno dejansko prakso. Ta odnos utegne biti posebej zanimiv pri obravnavanju družbene odgovornosti na socialnem področju. To področje je po definiciji družbeno odgovorno, njegovo delovanje pa utemeljeno na etičnih osnovah. Iz tega razloga se lahko zazdi, da je razprava o družbeni odgovornosti na socialnem področju odveč, kar pa le dokazuje, da je razprava o tem še kako potrebna.

TERMINOLOGIJA IN POMENI

Pojem družbene odgovornosti se je pojavil na začetku dvajsetega stoletja (Verčič, Gruning 1998). V literaturi je močnejše opažen in uveljavljen v zgodnjih petdesetih letih (Podnar, Golob 2002). V zadnjem desetletju ga gospodarske organizacije intenzivno vpeljujejo (Knez Riedl 2002). Čeprav lahko po nekaterih avtorjih najdemo njegove korenine že v srednjem veku, je družbena odgovornost ena osrednjih tem tudi v procesu globalizacije. Gre za interakcijo med poslovnimi odločitvami in etičnimi vrednotami, spoštovanjem ljudi, skupnosti in okolja (ExSoRes 2005). V Evropski Uniji je bila razprava o njej ponovno uvrščena na dnevni red, ko je Evropska komisija izoblikovala dokument z naslovom *Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility* (2001).

V evropskem prostoru govorijo o *corporate social responsibility*, korporacijski družbeni odgovornosti. Termin je vezan na korporacije, gospodarske družbe. Ker se družbena odgovornost tiče vseh organizacij, bi bil za nas primernejši termin *organisational social responsibility*, družbena odgovornost organizacije. V tem smislu v članku uporabljamo termin *social responsibility*, družbena odgovornost. Definiramo jo kot način, kako organizacije v svoje poslovne odločitve vključujejo socialne in okoljske elemente na prostovoljni bazi in v soglasju s svojimi deležniki. Lahko jo definiramo tudi kot poskus organizacije, da uravnoteži ekonomske, socialne in okoljske vidike svojega poslovanja, tako da poslovanje koristi ljudem, skupnosti in družbi nasploh. Koncept družbene odgovornosti se navezuje na termin *sustainable development*, trajnostni razvoj, kjer spet govorimo o odnosu med ekonomijo, družbo in okoljem. Vključuje teme, kot so človekove

pravice, filantropija in prostovoljstvo, demokracija in participacija, skupnostno vključevanje, okoljsko delovanje, naravovarstveni vidik storitev in produktov, družbeni razvoj, organizacijsko vodenje, poslovna praksa, poslovna etika, delovno mesto in delovni pogoji, zdravje in varnost zaposlenih, varstvo potrošnikov, spolna in rasna vprašanja, ranljive skupine prebivalstva, krizni menedžment. Teme ilustrirajo širino in kompleksnost pomena družbene odgovornosti. V Evropski Uniji je sprejeta vrsta dokumentov¹, ki so v pomoč pri oblikovanju tega koncepta (ExSoRes 2005).

MEDNARODNI PROJEKT EXSORES

Mednarodni projekt ExSoRes (*Training Methodology for Experts in Process and Instruments on Social Responsibility*) se izvaja v okviru evropskega programa Leonardo da Vinci. Projekt osvetljuje koncept družbene odgovornosti na socialnem področju. V dveletni projekt so poleg Slovenije vključeni partnerji iz Italije, Francije, Švedske, Poljske in Velike Britanije. V raziskovalnem delu projekta smo osvetlili logiko in značilnosti družbene odgovornosti na socialnem področju. V praktičnem delu, ki je še v teku, pa se bomo posvetili osrednji nalogi, razvoju metodologije izobraževanja za družbeno odgovornost.

V raziskovalni fazi smo ugotavljali razlike med projektnimi partnerji v razumevanju družbene odgovornosti. Osvetlili smo kompleksnost koncepta, sklicujoč se na različna politična, kulturna in zgodovinska ozadja držav projektnih partnerjev.² Pomembna ugotovitev je, da v večini primerov družbeno odgovornost na socialnem področju ni prepoznan koncept in da ne obstaja niti skupna definicija. Celó v državah, kjer je koncept bolj

prepoznaven in imajo za sabo dlje časa trajajočo razpravo (Velika Britanija in Švedska), družbena odgovornost ni sistematično vpeljana.

Kar zadeva Slovenijo, lahko govorimo o obstoju različnih konceptov družbene odgovornosti: tradicionalni koncept, ki izhaja iz prejšnjega političnega sistema, koncept današnje slovenske države v odnosu do državljanov, koncept družbene odgovornosti samega socialnega področja in navsezadnje pogled na družbeno odgovornost posamezne organizacije ali celo posameznika v njej. Vzporedno s to prepletenostjo opažamo prepad med neformalnim družbeno odgovornim delovanjem in formalnim poznavanjem aktualnega pomena družbene odgovornosti. Potrdili smo prvotno domnevo, da je na socialnem področju premalo razprave o družbeni odgovornosti. Razlogi so morda prav v tem, da socialno področje temelji na etičnih principih in skrbi za ljudi.

Projekt je izluščil dve splošni nasprotji, ki osvetlita kompleksnost družbene odgovornosti in ovirata boljšo definicijo. Prvo nasprotje je med *standardom in kulturo*. Gre pri pojmu družbene odgovornosti za serijo jasnih standardov ali bolj za kulturo, v kateri poteka proces? Gre za sistem specialnih orodij ali nekakšno lečo, skozi katero lahko opazujemo organizacije in njene aktivnosti? Drugo je nasprotje med *disciplino in pristopom*. Je družbena odgovornost (zaprta) disciplina, vezana na dodatni organizacijski odelek, ali (odprta) pristop, katerega obnašanje je vtakano v vse pore organizacije?

V tem splošnem okviru smo opredelili še nekaj nasprotij. V odnosu med *posameznikom in organizacijo* si zastavljamo vprašanje, ali naj se z družbeno odgovornostjo v organizaciji ukvarja ena oseba ali pa naj bo v implementacijo družbene odgovornih praks vključena vsa organizacija. Po eni strani smo v raziskavi zaznali potrebo, da bi se z družbeno odgovornostjo ukvarjal posameznik ali izbrana skupina. Po drugi strani pa je ravno tako pomembno, da družbena odgovornost postane način delovanja vse organizacije, sicer utegne ukvarjanje z družbeno odgovornostjo postati zunanji, moteči element, ki ne bo ponotrjen. V tem neskladju prepoznavamo potrebo po izobraževalni metodologiji, ki bo namenjena tako posamezniku kot organizaciji, pri čemer je treba za oba subjekta razviti različne izobraževalne pristope. Glede nasprotja med *teorijo in prakso* so raziskovalci izrazili stališče, da morajo biti metodologija izobraževanja in njene vsebine prilagojene praktičnim potrebam

¹ Zeleni dokument Evropske komisije (*Green Paper by EC*), Københavnska listina (*Copenhagen Chapter*), ISO standard za družbeno odgovornost (*ISO Social Responsibility*), Standard SA8000 za družbeno odgovornost (*Social Accountability SA8000*), globalna iniciativa poročanja (*Global Reporting Initiative*), Evropska ustanova za kvaliteto menedžmenta (*European Foundation for Quality Management*).

² Na Poljskem poudarjajo razmerje med modernim in tradicionalnim konceptom družbene odgovornosti, italijansko razumevanje družbene odgovornosti so močno zaznamovala zgodovinska gibanja socialnih kooperativ, v Veliki Britaniji so na razumevanje družbene odgovornosti močno vplivala civilnodružbena gibanja.

organizacije, operacionalizirane za boljše razumevanje tega, kar organizacija počne. To stališče lahko na prvi pogled razumemo kot favoriziranje praktično orientiranega izobraževanja in usposabljanja, kar pa ne zanemarija teorije, temveč le poudarja, da je treba izobraževanje usmeriti v izhodišča konkretne organizacije. O nasprotju med *investiranim in potrošenim časom*, porabljenem za izobraževanje o družbeni odgovornosti, je bilo izraženo stališče, da je edino sprejemljivo, če je porabljeni čas investicija in ne strošek. V raziskovalni fazi smo ugotovili tudi, da je bolj relevantno govoriti o *strokovnosti* za družbeno odgovornost kot o *strokovnjaku* za družbeno odgovornost (ExSoRes 2005).

DRUŽBENA ODGOVORNOST NA SOCIALNEM PODROČJU

V raziskovalni fazi nismo dobili definicije družbene odgovornosti, ki bi jo bilo mogoče takoj uporabiti. Rezultati pa so omogočili opredelitev kompleksnosti in oris temeljnih indikatorjev družbene odgovornosti, na podlagi katerih smo opredelili delovno definicijo družbene odgovornosti za socialno področje:

Družbena odgovornost socialnega področja se manifestira v celostnem pristopu delovanja in osebni odgovornosti posameznikov do uporabnikov. Zavedanje vrednot, kot so transparentnost, participacija in partnerstvo, ter njihova promocija je sestavni del družbene odgovornosti socialnega področja. Težnja za strateškim partnerstvom in k uporabnikom usmerjen pristop družbene odgovornosti odpira možnosti razvijanja in uveljavljanja socialnih inovacij. Dodana vrednost družbene odgovornosti socialnega področja temelji na nematerialnih elementih, kot so profesionalizem in pospeševanje potrebnih družbenih sprememb v smeri dolgoročnejšega uravnoveženega razvoja in osebne rasti. (ExSoRes 2005.)

Taka definicija brez dvoma vsebuje pomembne sestavine družbeno odgovornega ravnanja. Četudi je treba definicijo preveriti, utemeljiti in na podlagi rezultatov še precizneje oblikovati, je že sedaj na dlani, da opredeljene vsebine niso povsem nove. Elemente te definicije najdemo v obstoječih poklicnih kodeksih (kodeksih področij) kot tudi v poslanstvih organizacij. Je pri tem še

potrebna »idealna« definicija? Če se namreč v kodeksih in organizacijskih poslanstvih napisane strategije in načela uresničujejo v praksi, potem ne potrebujemo novih dokumentov in definicij. Če pa se napisana poslanstva in načela v praksi ne uresničujejo, se lahko upravičeno bojimo, da tudi nova definicija ne bo zaživila.

DILEME IN PARADOKSI

Poglobljen pogled na družbeno odgovornost zahteva, da pokažemo dvoumnosti, paradokse in pomisleke, ki se kažejo ob gnetenju te materije. Globlji pogled na družbeno odgovornost se zdi nujen, da se lažje, a hkrati z več odgovornosti lotimo tako resnega koraka, kot je razvijanje metodologije izobraževanja za družbeno odgovornost.

DEKLARACIJE IN IMPLEMENTACIJA

Se zapisane strategije in načela znotraj obstoječih kodeksov in organizacijskih poslanstev v praksi uresničujejo ali so zgolj mrtva črka? Domnevamo, da implementiranje etičnih kodeksov in organizacijskih poslanstev v praksi ne poteka zadovoljivo. Problem lahko osvetlimo tako, da si ogledamo proces nastajanja organizacijskih poslanstev in etičnih kodeksov. Tovrstni dokumenti se snujejo po principu *od zgoraj navzdol*. Snovalci z dokumentom seznanijo relevantne ciljne organizacije in posameznike. Namen tega je, da bi posamezniki ponotranjili njegovo vsebino in se na tej podlagi tudi profesionalno vedli. Če pritrdimo domnevi, da proces poteka tako, takoj naletimo na paradoks. Kako ponotranjati nekaj, kar prihaja od zgoraj? Sklepali bi, da izpolnjevanje poslanstva in etično delovanje temeljita na organizacijskih vrednotah organizacije in osebnih vrednotah njenih posameznikov. Posamezniki jih morajo odkriti in opredeliti pri sebi.

MED ALTRUISTIZMOM IN EGOIZMOM

Družbena odgovornosti na prvi pogled temelji na altruističnem ravnanju organizacij in posameznikov v njej. Domnevali bi, da egoistično ravnanje nima mesta pri njenem udejanjanju. Vendar poglobljen premislek pokaže, da delež altruističnega

in egoističnega ravnanja v odnosu do družbene odgovornosti ni tako jasen. Prvič, ali sploh obstoja *čisti altruizem*, ravnanje, ki v nobenem svojem elementu ni utemeljeno v kakšnem osebnem interesu? In po drugi strani, ali obstaja *čisti egoizem*? Paradoks se pokaže pri pojmu *osebni interes*. Ta pojem ni zgolj družbeno sprejemljiv, temveč je celo zaželen, če ga postavimo v kontekst promocije vrednot in posledično iskanja dobrega v sebi, če spodbujamo iskanje notranjih virov moči za svoje probleme in če zagovarjamo prepoznavanje in razvijanje lastnih sposobnosti v poklicnem življenju. Tu pojem osebnega interesa postane *širok* in pozitiven. Po drugi strani osebni interes brž dobi negativno konotacijo in prizvok *ozkosti*, če ga uporabimo v kontekstu egoistične skrbi zase. Zdi se, torej, da je razumevanje altruističnega in egoističnega ravnanja sila relativno. Kar se denimo v določeni situaciji kaže kot altruistično dejanje in s tem zglede družbeno odgovornega ravnanja, se lahko v drugačnih okoliščinah ali sčasoma razkrije kot zelo neodgovorno, sebično ravnanje, in seveda tudi narobe. Lahko sklenemo, da odnos med altruističnim in egoističnim ravnanjem določa izbira konteksta; na tej podlagi interpretiramo ravnanje kot družbeno odgovorno ali neodgovorno (Vrana 2005).

PROSTOVOLJNA IZBIRA ALI OBVEZNOST

Javno mnenje je vse manj naklonjeno organizacijam, katerih obnašanje je neodgovorno do skupnosti in okolja. In narobe, naklonjeno je organizacijam, katerih aktivnosti koristijo širši skupnosti (Hess 2001). Zato prihaja do sprememb pri investiranju v Evropi in drugje v razvitem svetu. Ljudje raje investirajo v organizacije, katerih delovanje je prepoznano po razvitih socialnih in okoljskih standardih (Jančič 2002). Raziskovalci ugotavljajo, da tudi institucionalni investitorji raje investirajo v organizacije, ki so prepoznane po tem, da imajo večji posluš za lokalne skupnosti in dobrodelne organizacije (Wilson 1997). Vzporedno s tem se širi naklonjenost do bolj preglednega poročanja organizacij svojim širšim skupnostim, kar sili organizacije k družbeno odgovornejšemu obnašanju (Hess 2001). Lahko torej govorimo o samoiniciativnem vpeljevanju družbeno odgovornih praks ali pa organizacije k temu sili javno mnenje s pomočjo medijev? In naprej, se pri tem, ko družbeno

odgovorne prakse predelamo v zakone in predpise, ne izgubi prav samoiniciativnost, s katero so bile vpeljane? Predelava prostovoljnih pobud organizacij v zakone in predpise ni v sozvočju z enim temeljnih principov družbene odgovornosti, namreč, da gre pri tem za prostovoljno vpeljane prakse. Lahko le ugibamo, koliko so organizacije, zlasti podjetja, v zadnjem desetletju uresničevale družbeno odgovorne prakse prostovoljno in koliko te prakse izvirajo iz obveznosti, četudi mogoče še ne pravno veljavnih.

ZAPOREDNOST IN VZPOREDNOST

Odnosa organizacij do družbene odgovornosti ne smemo razumeti kot dodaten kanal za širjenje konkurenčnih priložnosti na trgu. V tem primeru družbeno odgovornost postane dodatna marketinška strategija za pridobivanje potrošnikov (Hrovatič 2005). Toda ali lahko razmišljamo o uvajanju družbeno odgovornih praks v organizacijo, ne da bi se pri tem vprašali o morebitnih finančnih ali drugih koristih za organizacijo? Če zagovarjamo stališče, da naj bo organizacija zainteresirana za uvajanje družbene odgovornosti zaradi lastnih koristi iz tega naslova, potem je družbeno odgovornost razumljena kot *posledica*. Če pa zagovarjamo stališče, da uvajanje družbene odgovornosti v organizaciji ne sme temeljiti na pričakovanju koristi, je družbeno odgovornost razumljena kot *izhodišče*.

Ni ključno vprašanje, ali naj bo organizacija družbeno odgovorna ali ne, temveč, *kdaj* naj bo družbeno odgovorna. To lahko pojasnimo z logiko *zaporednosti* in *vzporednosti*. Zaporedna logika vsebuje dva pristopa; v prvem organizacija najprej poskrbi za svoje zaposlene, nato pa še za druge deležnike, v drugem pa ravno narobe. To logiko osvetlita tudi pojma *egoistični altruizem* in *altruistični egoizem*.³ Vzporedna logika zagovarja

³ Pojem egoističnega altruizma ponazarjajo bogati posamezniki, ki se želijo oddolžiti družbi s humanitarnimi dejanji. Zgled so tudi donacije organizacij, ki si najprej prizadevajo ustvariti čim več dobička s prodajo storitev ali produktov ljudem, potem pa del dobička vrnejo ljudem v obliki skrbi in pomoči. Altruistični egoizem je značilen za posameznike, ki so dobršen del življenja posvetili prostovoljnemu delu ali kako drugače skrbeli za druge. Ko ugotovijo, da so se preveč žrtvovali, povsem spremenijo življenjski stil in se pretirano posvetijo skrbi zase.

hkratno upoštevanje in skrb za potrebe svojih ljudi in vseh drugih deležnikov. Koliko je mogoče tak pristop udejanjiti v praksi? Ga lahko spodbudimo z izobraževanjem?

IZOBRAŽEVANJE ZA DRUŽBENO ODGOVORNOST

Izobraževanje za družbeno odgovornost je treba obravnavati skupaj s konceptom vseživljenjskega učenja, katerega pomen je trenutno posebno poudarjen. Vseživljenjsko učenje je stalni spiralni proces, ki poteka znotraj in zunaj organizacij, na različnih ravneh in na različne načine. Po eni strani družba vse glasneje zahteva stalno participacijo posameznika, po drugi strani pa posamezniki vse glasneje zahtevajo možnosti za razvoj, ki presega zgolj poklicno življenje (Hrovatič 2005). Na prvi pogled se zdi, da vseživljenjsko učenje s svojimi metodami jamči družbeno odgovorno ravnanje. Toda kakor družbeno odgovornost je tudi koncept vseživljenjskega učenja promoviran po principu od zgoraj navzdol, zato je treba paziti, da vključevanje organizacij in posameznikov v izobraževalne programe ne postane dodatna manipulacija sicer dobronamernih snovalcev in izvajalcev izobraževalnih programov. Izobraževalni programi lahko postanejo zgolj sredstvo za promocijo družbene odgovornosti, nihče pa ne skrbi za ustvarjanje okolja, v katerem bi se lahko razvila, in tako se znajdemo v začaranem krogu. Izobraževalne aktivnosti na temo družbene odgovornosti sicer lahko pripomorejo, da vključene organizacije in posamezniki postanejo sprejemljivejši za družbeno odgovorno ravnanje, vendar se zdi, da tako vpeljana ravnanje kaj kmalu zamre, ko ni več stimulirano od zunaj. V tem primeru govorimo o *reaktivnem*⁴ družbeno odgovornem ravnanju.

Zdi se, da je treba izobraževanje postaviti v kontekst okolja in pogojev, kjer bo organizacija prepoznala potrebo, da deluje na družbeno odgovoren način. Tako organizacija postane *proaktivno družbeno odgovorna*. Sama oblikuje svoj pogled

na družbeno odgovornost, kar ustvari notranjo motivacijo za udejanjanje ustreznih praks. Pri tem lahko zastavimo vprašanje o objektivni in subjektivni ravni družbene odgovornosti. Zagovarjanje lastnega pogleda na družbeno odgovornost lahko ustvari vtis subjektivnosti, ki utemeljuje strah, da bo vsaka organizacija delovala po svoje. Ker pa objektivna družbeno odgovornost, kakor je zapisana v deklarativnih dokumentih, ne daje zadovoljivih rezultatov, v njej ni videti učinkovite alternative.

SKLEP

Ob koncu razprave o družbeni odgovornosti med deklarativnostjo in prakso se lahko vprašamo, ali socialno področje postreže z novimi prijemi družbeno odgovornega ravnanja. Domnevamo, da lahko družbeno odgovornost na socialnem področju zaživi, če se ne bomo ukvarjali zgolj z vprašanji razvijanja pristopov, metod in orodij, temveč bomo najprej odkrivali ovire, ki onemogočajo družbeno odgovorno ravnanje. *Deklarativna utrdba* na socialnem področju ustvarja videz, da zaradi etične utemeljenosti socialnega področja razprava o družbeni odgovornosti ni potrebna. To lahko preseže izobraževalni proces, ki ustvari pogoje, da lahko posamezniki prepoznajo in nadgrajujejo osebno odgovornost pri svojem delu. Razvoj osebne odgovornosti lahko spodbudimo z izobraževalnimi programi, ki bodo posameznikom omogočili prepoznavanje osebnih poslanstev, svojih ključnih sposobnosti in lastnih vizij. To je mogoče uresničiti z razvojem pristopov k vseživljenjski poklicni orientaciji, k vodenju sebe (Drucker 2001), k samo-mobilnosti⁵ (Vrana, Hrovatič 2004). Ustvarjanje pogojev, da organizacija prepozna potrebo po družbeno odgovornem ravnanju, posameznik pa poglobljeno razvija svojo osebno odgovornost, se kaže kot prava usmeritev pri razvoju metodologije izobraževanja za družbeno odgovornost, ki je naslednja naloga projekta ExSoRes.

⁴ Če je želeno ravnanje organizacije ali posameznika vpeljavano po reaktivni logiki, zamre takoj ali kmalu zatem, ko ni več zunanjih dejavnikov, ki so tako ravnanje pobudili. Najbolj zgovoren zgled so različne nedeljske motivacijske delavnice, na katerih udeleženci občutijo silno navdušenje, ki se potem v nekaj dneh poleže.

⁵ S »samo-mobilnostjo« poimenujemo princip, da mobilnost posameznika ne temelji na zunanjih okoliščinah, temveč posameznik poišče svojo pot, da pri sebi izlušči svoje poslanstvo, vizijo in ključno sposobnost. To potem udejanja v zunanjih okoliščinah in s tem postane samo-mobilen.

VIRI

- DRUCKER, P. (1999), *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- ExSoRes (2005), Evropska Komisija: Program Leonardo da Vinci. www.exsores.net (12. 6. 2006).
- Hess, D. (2001), Regulating corporate social Performance: A new Look at social Accounting, Auditing and Reporting. *Bussines Ethics Quaterly*, 11, 2: 307-330.
- HROVATIČ, D. (2005), *Vpliv neformalnega izobraževanja na znanje*. Ljubljana: FDV (osnutek magistrske naloge).
- JANČIČ, Z. (2002), Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija*, 12: 4-7.
- KNEZ RIEDL, J. (2002), Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. V: M. REBERNIK (ur.), *Slovenski podjetniški observatorij 2002, 2. del*. Maribor: Ekonomska - poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij (91-113).
- PODNDAR, K., GOLOB, U. (2002), Socialna ekonomija in družbena odgovornost: Alternativi globalni ekonomiji neoliberalizma? *Teorija in praksa*, 39, 6: 952-969.
- Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (2001). Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- VERČIČ, D., GRUNIG, E. J. (1998), Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem menedžmentu. *Teorija in praksa*, 35, 4: 558-596.
- VRANA, T. (2005), Do the social Responsibility and active Citizenship Share the same Basis? V: IVANČIČ, A., JAVRH, P. (ur.) *Z vseživljenjskim učenjem do aktivnega državljanstva: 9. andragoški kolokvij*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije (CD ROM).
- VRANA, T., HROVATIČ, D. (2004), *Evalvacija projekta Usposabljanje mladih za razvoj samo'obilnosti: Evropski program Mladina*. Ljubljana: Center Spirala.
- WILSON, A. (1997), Bussines and its Social Responsibility. V: DAVIES, P. W. F. (ur.), *Current Issues in Bussines Ethics*. London: Routledge (50-59).