



UNIVERZA  
V LJUBLJANI

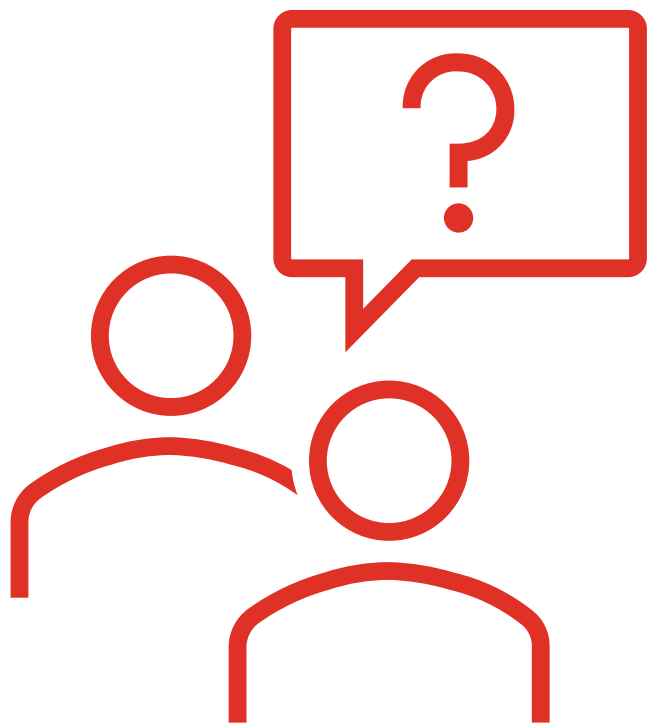
**FDV**

Fakulteta  
za družbene vede

# Družbena odgovornost podjetij, odgovorno poslovno razmerje

24. Dnevi poklicne in zaposlitvene rehabilitacije –  
REHA, 23. september 2025

prof. dr. Urša Golob Podnar



Kaj je DOP?

# Reprezentacije DOP med posamezniki v različnih kulturnih kontekstih

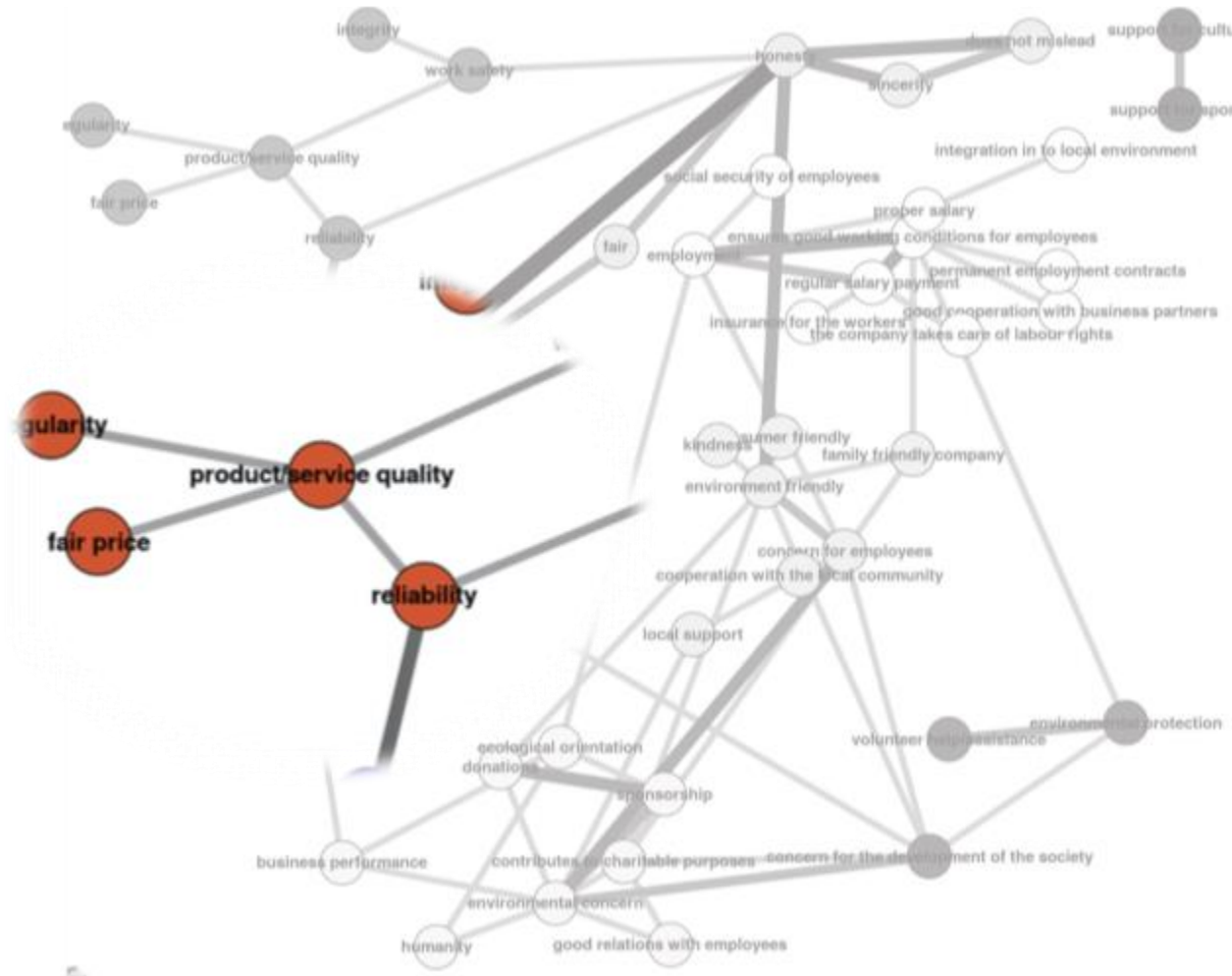


Fig. 1. The Slovenian network of CSR associations (threshold > 1).

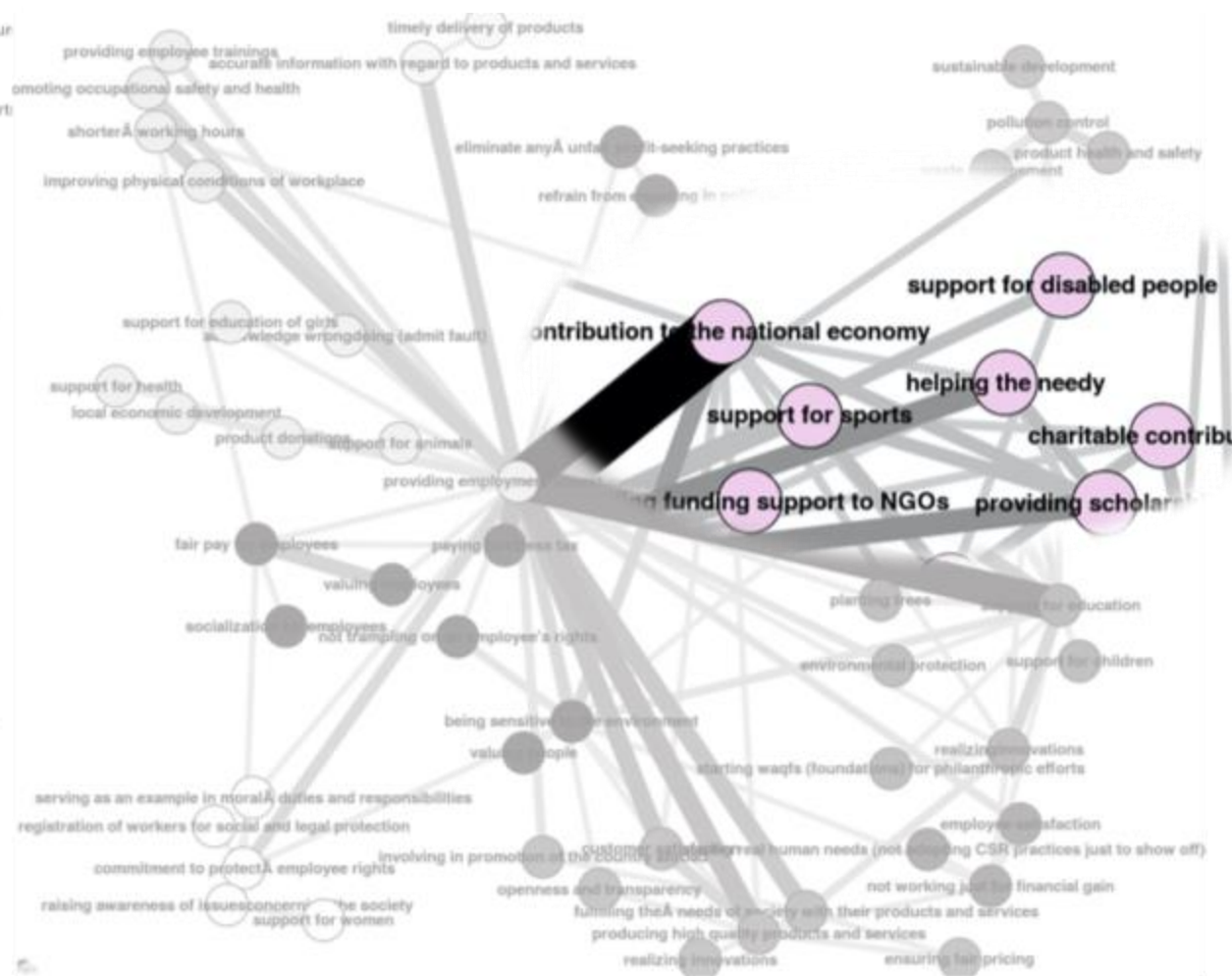
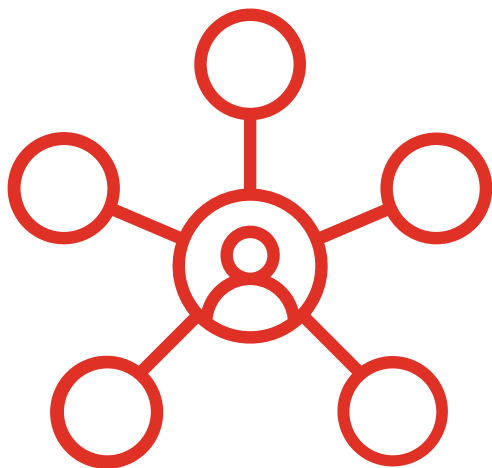


Fig. 2. The Turkish network of CSR associations (threshold > 1).

# Najmanjši skupni imenovalec razumevanj DOP

Podjetje in družba sta prepleteni in ne ločeni entiteti, zato ima družba do podjetja legitimna pričakovanja o njegovem delovanju in učinkih (Wood, 1991).



Nobeno podjetje ni ne bi smelo privoščiti, da dela v nasprotju z ali izolirano od problemov v družbi (Matten & Moon, 2008).

Podjetja so odgovorna do skupnosti in okolja, v katerem delujejo (Sheehy, 2015).

Ta odgovornost vključuje ustvarjanje pozitivnih učinkov za družbo, okolje in zaposlene (Fenwick & Bierema, 2008).

# Dvojnost DOP

## Zunanja

usmerjena na okolje, družbo, deležnike

### Družbena odgovornost

Komuniciranje z deležniki

Dobavitelji in poslovni partnerji

Odgovoren odnos do zavarovancev

Odgovoren odnos do družbenega okolja

Odgovoren odnos do naravnega okolja

## Notranja

usmerjena na zaposlene – dobrobit zaposlenih, raznolikost, vključevanje, pravičnost delovnih pogojev

### Skrb za zaposlene

Razvoj sodelavcev

Izobraževanje in usposabljanje

Nagrajevanje sodelavcev

Množična inventivna dejavnost

Varnost in zdravje pri delu

Odnosi med zaposlenimi in vodstvom

Merjenje organizacijske klime

Trim Klub Krka

Kulturno-umetniško društvo Krka

# Notranja in zunanja DOP v slovenskih podjetjih

Percepcija zaposlenih o DOP v slovenskih podjetjih

3,9

Notranja  
dimenzija

3,8

Zunanja  
dimenzija

## Vzvodi za širitev DOP: zagotavljanje človekovih pravic in odprava neenakosti



- Ključni mejnik: Vodilna načela ZN o podjetništvu in človekovih pravicah (2011)
  - Varovanje
  - Spoštovanje
  - Zagotavljanje pravnega varstva
- ZN CTR (2015)
- Dodatno: spremenjen kontekst dela (pandemija Covid-19) in globalizacija gibanj za enakost (npr. #BlackLivesMatter)
- Vloga držav (npr. Slovenija – ZZRZI 2004)



## Načini razširitev (notranje) DOP

- Strategija raznolikosti, pravičnosti in vključenosti kot odgovor na pritiske družbenih gibanj (DEI – diversity, equity, inclusion)
  - Spoštovanje različnosti
  - Prilagajanje pogojev za enake možnosti
  - Oblikovanje vključujoče organizacijske culture
- Nediskriminacija in vključevanje oseb z invalidnostjo kot človekova pravica in del strategije DOP



## Vključevanje v DOP v praksi

- Vključevanje oseb z invalidnostjo je med deležniki percipirano kot del DOP, vendar je v praksi redko obravnavano kot del DOP/trajnosti (Gould idr., 2019)

## Razlogi

01

Invalidnost je pogosto spregledana dimenzija raznolikosti

02

Predsodki, slaba prilagoditev, neprimerna infrastruktura

03

Izpolnjevanje kvote kot zakonskega minimuma, brez kulture vključevanja in podpornih mehanizmov

## Zakaj je to pomemben del DOP?

- DOP vključuje skrb za vse deležnike in se odziva na družbene probleme
- Zaposlovanje oseb z invalidnostjo moramo razumeti v tej luči – delovanje onkraj zakonskih obvez
- Prepoznavanje zaposlovanja oseb z invalidnostjo kot del org. kulture – graditev vključujočih, etičnih in inovativnih organizacij

## Praksa – kako se kaže podpora znotraj DOP strategij 1/2

- Kultura in vodenje
  - Vključevanje oseb z invalidnostjo na vodilne položaje
  - Skupine za podporo zaposlenim z invalidnostjo
  - Izjava o DEI, ki eksplicitno vključje/prepoznava invalidnost kot del raznolikosti
- Vključevanje v skupnost
  - Dobrodelnost in donatorstva invalidnim organizacijam
  - Programi za naslavljanje potreb invalidnih oseb v skupnosti
  - Vključevanje oseb z invalidnostjo v marketinške in komunikacijske programe/gradiva

## Praksa – kako se kaže podpora znotraj DOP strategij 2/2

- **Prakse zaposlovanja**
  - Fleksibilizacija dela
  - Politke prilagajanja delovnih mest
  - Spodbujanje samoidentifikacije invalidnosti
  - Vključevanje/prilagajanje posredovanja informacij za invalidne osebe v postopke zaposlovanja
  - Dodatna podpora za dobro počutje in zdravje oseb z invalidnostjo
  - Programi za retencijo in napredovanje oseb z invalidnostjo
- **Raznolikost v dobavni verigi**
  - Menedžer, ki spremlja iniciative raznolikosti pri dobaviteljih in členih v dobavni verigi

## EU in Slovenija

- Nove direktive ESG:
  - CSRD – delno pokrivanje problematike; poročanje o deležu zaposlenih z invalidnostjo, politika za odpravo diskriminacije, dostopnosti izdelkov/storitev
  - CSDDD – aktivno upravljanje tveganj, ki vključujejo tudi invalidnost
- Kvotni sistem v Sloveniji: dobra tretjina podjetij izpolni kvoto z zaposlovanjem; ni pregleda, kako se to vključuje v DO in kako podjetja razvijajo programe za osebe z invalidnostjo kot del DO



**INVALIDOM**  
PRIJAZNO  
PODJETJE

## Koristi vključevanja invalidnosti v DOP

- Raznolikost in vključevanje invalidov kot “business case”
  - Invalidi kot zaposleni so bolj motivirani, pripadni, prispevajo k boljši klimi
  - Manjša fluktuacija
  - Večja produktivnost in profitabilnost; večja vrednost podjetja (DO investitorji)
- Boljši ugled in družbena legitimnost podjetja

## Priporočila

01

Vključevanje v strategije DOP

02

Merjenje in poročanje

03

Sodelovanje z deležniki

04

Deljenje dobrih praks



**Naslavljanje neenakosti in vključevanje oseb z invalidnostjo v DOP prakse ne pomeni le etične zaveze, temveč prinaša tudi oprijemljive poslovne koristi.**



UNIVERZA  
V LJUBLJANI

**FDV**

Fakulteta  
za družbene vede

**Hvala za vašo pozornost!**

[ursa.golob@fdv.uni-lj.si](mailto:ursa.golob@fdv.uni-lj.si)