

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA, UPRAVLJANJE IN VODENJE: PRIMER IZBRANE NEPROFITNE ORGANIZACIJE

TJAŠA ŠTRUKELJ, NOMI HRAST, VIDA SRUK

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
tjasa.strukelj@um.si, nomi.hrast@student.um.si, vida.sruk@um.si

Trajnost, trajnostni razvoj, trajnostno upravljanje in trajnostno vodenje za trajnostno poslovanje v sodobnih družbenih razmerah niso več izbor, temveč nuja vsake organizacije. Poglavje zato namenjamo preučevanju trajnosti, ciljev trajnostnega razvoja, trajnostnim organizacijam, trajnostnemu upravljanju in vodenju, v raziskavi pa prikazujemo vse raziskovano na primeru izbrane neprofitne organizacije – akademske institucije. Ker je delovanje akademskih institucij vse bolj globalno, je vse bolj globalen tudi doseg njihovega vpliva, ki ključno sooblikuje prihodnost naše širše družbe. Z inovacijami, raziskovanjem in izobraževanjem prenašajo ključne vrednote na svojo okolico, vplivajo na podjetnost, uspešno nacionalno in svetovno gospodarstvo ter ključno sooblikujejo pravičnost in demokratičnost sodobnega sveta za našo skupno, trajnostno prihodnost. To poglavje zato namenjamo preučevanju izbrane akademske institucije, neprofitne organizacije, in pojasnjujemo njen doprinos k doseganju ciljev trajnostnega razvoje ter njeno soočanje s trajnostnim upravljanjem, vodenjem in delovanjem na vseh strateških poslovnih področjih njenega delovanja. Raziskali bomo vključevanje Univerze v Mariboru v nadnacionalne družbene izzive doseganja trajnosti skozi predstavitev rezultatov njenih strateških odločitev o trajnostnem upravljanju in vodenju te institucije, ki so rezultat razumevanja nujnosti trajnosti njenih upravljalcev in managerjev, ki zahtevo po trajnosti vključujejo v svoje strateške razvojne usmeritve in skrbijo za njihovo realizacijo.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.epf.6.2025.4](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025.4)

ISBN
978-961-286-987-8

Ključne besede:
cilji trajnostnega razvoja,
trajnostno upravljanje,
trajnostno vodenje,
strateški management,
neprofitna organizacija,
univerza,
akademska institucija



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

1 Uvod

Sodobna civilizacija si nenehno prizadeva izboljšati pogoje za življenje in razvoj družbe, pri čemer pa je pomembno poudariti, da so pretekle generacije pogosto zanemarjale dejstvo, da lahko hiter in eksponenten razvoj povzroči dolgoročno škodo, ki jo bodo morale prenašati prihodnje generacije. Naši predhodniki so družbeni napredek pogosto gradili na izkoriščanju naravnih virov, kot da so ti neizčrpani, ne da bi pri tem posvečali posebno pozornost njihovi preiščeni rabi. Trajnostni razvoj je nastal kot odziv na hitre spremembe, ki so naravi, družbi in gospodarstvu na dolgi rok povzročale škodo (Adams, 1990; Duh in Štrukelj, 2023; Potočan idr., 2021). Da bi se tem negativnim posledicam izognili, so države začele vključevati trajnostni razvoj in spodbujati doseganje ciljev trajnostnega razvoja ter družbene odgovornosti v svoje razvojne strategije. Podjetja so spoznala, da lahko trajnostno delovanje dolgoročno prinese boljše rezultate in večjo stroškovno učinkovitost, če pri svojih razvojnih prizadevanjih upoštevajo interese različnih deležnikov. Podjetja so hitro ugotovila, da brez vključevanja trajnosti in družbene odgovornosti v svoje strateške načrte ne bodo tako uspešna na trgu. Poleg tega so trajnostne usmeritve in družbeno odgovornost, ki jih uveljavljajo lastniki in vrhnji managerji podjetij, začeli opazovati tudi financerji in potrošniki (Barbosa idr., 2020; Wheelen idr., 2017; Zdolšek idr., 2022).

V tem poglavju poročamo o raziskavi, kakšen je pomen trajnosti in trajnostnih organizacij, zakaj bi organizacije morale pozornost namenjati tudi trajnostnemu upravljanju in managementu, kaj so akademske institucije in kakšen je njihov namen, kako lahko akademske institucije delujejo trajnostno in družbeno odgovorno, zakaj sta pomembna trajnostno upravljanje in management tudi v akademskih organizacijah, kakšne so bile aktivnosti na področju trajnostnega razvoja na primeru akademske institucije Univerze v Mariboru, Slovenija, Evropska unija, preučili smo, kako je trajnostni razvoj vključen v Strategijo Univerze v Mariboru 2021–2030, kako Univerza v Mariboru v svoj razvoj vključuje trajnostni strateški management in kako s svojim delovanjem, skladnim s trajnostnim upravljanjem in managementom, dosega svojo strategijo trajnostnega razvoja. Akademske institucije se namreč zaradi svoje togosti, velikosti in strukture pogosto počasi odzivajo na spremembe. Posledično je trajnostni strateški management v akademskih institucijah postal aktualen šele v 70. letih prejšnjega stoletja (Hanieh idr., 2015). Kljub temu da je področje trajnostnega strateškega managementa še vedno razmeroma neraziskano,

je izredno pomembno in relevantno tudi za akademske institucije, ki so predmet te raziskave (Hanieh idr., 2015; Hayter in Cahoy, 2017). Zaradi navedenega želimo v tem poglavju zapolniti raziskovalno vrzel in po preučenih teoretičnih izhodiščih vsebino prikazati na primeru avtoricam poznane akademske institucije Univerze v Mariboru.

V prispevku zato nameravamo v teoretičnih izhodiščih prikazati koncept trajnosti in cilje trajnostnega razvoja, predstaviti izbrane neprofitne organizacije – akademske institucije ter pojasniti trajnostno upravljanje in vodenje (v izbranih neprofitnih organizacijah). V empiričnem delu nameravamo predstaviti raziskavo na primeru trajnostnega upravljanja in vodenja izbrane neprofitne organizacije – Univerze v Mariboru – na način, da bomo najprej to izbrano univerzo predstavili, pojasnili njen trajnostni razvoj in raziskali, kako sta trajnostno upravljanje in vodenje vključena v njeno strategijo. Iz orisanih izhodišč izhaja pomembna omejitev na študijo primera izbrane slovenske univerze. Da bomo lahko zastavljeni namen dosegli, smo si zadali naslednje raziskovalno vprašanje:

Ali in kako lahko neprofitne organizacije, specifično akademske institucije, pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja?

2 Teoretična izhodišča

2.1 Koncept trajnosti in cilji trajnostnega razvoja

Teoretična izhodišča te raziskave zajemajo opredelitev koncepta trajnosti, vsebine ciljev trajnostnega razvoja in pojasnitev trajnosti v (neprofitnih) organizacijah. Med izbranimi neprofitnimi organizacijami v naslednjem podpoglavju predstavimo akademske institucije. Kasneje se osredotočamo še na trajnostno upravljanje in vodenje v izbranih neprofitnih organizacijah (v akademskih institucijah).

Koncepti trajnostnega razvoja so vedno bolj v zavesti in vrednotah ljudi (Dabić idr., 2023) ter se vključujejo v razvoj in poslovanje organizacij ter posegajo v vse dele delovanja organizacij, prav tako so večje organizacije zavezane k poročanju o svojem trajnostnem delovanju (Barbosa idr., 2020; Zdolšek idr., 2022). Trajnostni razvoj, ki naj sodobno civilizacijo popelje v trajnost, zato v današnjem času ni več le želja,

ampak ga posamezniki, organizacije in države aktivno uresničujejo (Stead in Stead, 2014).

Predsednica Svetovne komisije za okolje in razvoj (angl. *World Commission on Environment and Development*), Gro Harlem Brundtland, je leta 1987 v poročilu Naša skupna prihodnost (angl. *Our Common Future*) opisala bistvo trajnostnega razvoja (Adams, 1990) kot zmožnost narediti razvoj trajosten, torej da se zagotovi, da razvoj izpolnjuje potrebe sedanjosti, ne da bi pri tem ogrozil zmožnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje lastne potrebe. V tem konceptu se povezujejo tri med seboj povezane razsežnosti: družbeno-politična, okoljska in gospodarska (World Commission on Environment and Development, 1987).

Za uspešno doseganje trajnostnega razvoja bi morale organizacije dosegati trojni izid; koncept trojnega izida, imenujemo ga tudi koncept trajnostnega razvoja (Bamford idr., 2024; Wheelen idr., 2017, dopolnjeno z lastnimi spoznanji), zajema:

- doseganje dobrobiti za ljudi (zaposlene, širšo družbo) (angl. *People*), kar imenujemo tudi družbeno-politična pravičnost;
- doseganje dobrobiti za planet (okolje, živo in neživo naravo) (angl. *Planet*), kar imenujemo tudi okoljska celovitost; in
- doseganje dobrobiti za lastnike, ki se izraža skozi dobiček (angl. *Profit*), kar imenujemo tudi gospodarska blaginja.

Razvojno gledano je koncept trojnega izida bil najprej vpeljan na področju dokazovanja vpliva organizacije na tri prej omenjena področja (tj. doseganje dobrobiti za ljudi, doseganje dobrobiti za planet in doseganje dobrobiti za lastnike) v svojih letnih poročilih. Namen takšnega koncepta in delovanja organizacije je, da lahko organizacije izmerijo svojo finančno in nefinančno (družbeno in okoljsko) uspešnost v nekem časovnem obdobju (The Economist, 2009). Organizacije sledijo temu konceptu pri svojem (dolgoročnem, srednjeročnem) razvoju in delovanju ter ga uporabljajo kot orodje, s katerim lahko preverjajo svoje delovanje na vseh treh v koncept vključenih področjih (slika 1).



Slika 1: Koncept trojnega izida trajnosti

Vir podatkov: Bansal, 2005; Wheelen idr., 2017; World Commission on Environment and Development, 1987.

Ne glede na mnoge načine, ki jih je človeštvo v preteklosti razvilo, se v sodobnem svetu še vedno soočamo z neenakostjo in negotovostjo, tako v družbi kot gospodarstvu. Naša civilizacija v svoji zgodovini kaže na mnoge poskuse ustvarjanja pravičnosti do okolja in doseganja družbene ter gospodarske enakosti, s tem pa tudi gotovosti pripadnikov gospodarstva in družbe ter ohranjanja našega okolja. V najširše sprejeti dogovor uvrščamo model ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov (angl. *SDGs*) (UN, 2015a).

Spoznanje, da svet ne more napredovati, če ima še vedno netrajnostno rast, je bilo povod, da je človeštvo po Organizaciji združenih narodov (OZN) leta 2015 izbralo idejo razvoja, ki temelji na trajnostnih ciljih, da bi s tem pomagalo usmerjati vedenje vlad, organizacij in civilne družbe v skupno smer trajnostne prihodnosti (tabela 1).

Omenjeni cilji so del Agende 2030 pri Združenih narodih, katere cilj je odpraviti revščino, zaščititi planet Zemlja in zagotoviti blaginjo do leta 2030. Sporazum o njihovem doseganju je podpisalo 193 držav. Sprejeli so 17 ciljev trajnostnega razvoja, ti cilji pa odražajo družbeno odgovornost, ekonomske potrebe človeštva in temelje

za preživetje človeštva v sodobnih razmerah. Razdelili so jih na 169 podciljev, njihovo doseganje pa merijo z 232 kazalniki.

Tabela 1: Cilji trajnostnega razvoja

Številka cilja	Ime cilja
1	odprava revščine
2	odprava lakote
3	zdravje in dobro počutje
4	kakovostno izobraževanje
5	enakost spolov
6	čista voda in sanitarna ureditev
7	cenovno dostopna in čista energija
8	dostojno delo in gospodarska rast
9	industrija, inovacije in infrastruktura
10	zmanjšanje neenakosti
11	trajnostna mesta in skupnosti
12	odgovorna poraba in proizvodnja
13	podnebni ukrepi
14	življenje v vodi
15	življenje na kopnem
16	mir, pravičnost in močne institucije
17	partnerstva za doseganje ciljev

Vir podatkov: UN, 2015a.

Iz raziskane in v tem podpoglavju predstavljene literature ter teoretičnih izhodišč izhaja naslednja teza (T1): Cilji trajnostnega razvoja so zastavljeni dovolj široko, da lahko k njihovem uresničevanju pripomorejo tudi neprofitne organizacije.

2.2 Izbrane neprofitne organizacije

Menimo, da organizacije igrajo ključno vlogo pri doseganju trajnosti. Poseben pomen pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja imajo organizacije, ki tvorijo partnerstva za doseganje ciljev trajnostnega razvoja (cilj 17). Med slednje pogosto uvrščamo neprofitne organizacije, med katerimi se v tem poglavju omejujemo na akademske institucije, natančneje univerze, ki jim posvečamo tudi empirični del te raziskave. Evropske in druge visokošolske ustanove v današnjem času delujejo v izjemno konkurenčnem mednarodnem okolju (Abreu in Grinevich, 2024), ko na znanju temelječa družba postavlja sodobne univerze pred velike izzive z različnih vidikov: akademskega, upravljalno-vodstvenega, ekonomskega, tehnološkega (Stukalina, 2010).

Akadske institucije opredeljujemo kot univerze in različne druge vrste izobraževalnih organizacij, ki se ukvarjajo z razvojem (upravljanje in vodenje) ter izvedbo visokošolskega izobraževanja in s tem povezanega raziskovanja (Adhikar, 2010). Današnja civilizacija od njih pričakuje, da so gonilna sila inovacij, zaposlovanja, gospodarske konkurenčnosti in preživetja. Akadske skupnosti morajo zato biti dovolj celovite, spremeniti morajo strategije in za to nujno preoblikovati svoje upravljanje, management in delovno silo, torej mora akadska skupnost biti seznanjena z novimi cilji za množičnost poučevanja, širjenje kritičnega razmišljanja in znanja ter ustvarjanje družbenih sprememb (Adhikar, 2010; Štrukelj idr., 2019; 2021) in jih sprejeti za svoje bistvo. Akadske institucije zato lahko razumemo kot socialni instrument, kajti njihov namen je z uporabo sodobnih metod poučevanja izboljšati intelektualne in na spretnostih temelječe sposobnosti študentov, jim zagotoviti znanje, sposobnosti in kompetence, ki so pomembni za reševanje največjih družbenih izzivov, ter skupnosti ponuditi rešitve za težave (Hoekema in Erlich, 2000; Štrukelj idr., 2019). Lahko rečemo, da morajo akadske institucije za dobro delovanje biti družbeno odgovorne. McWilliams in Siegel (2001) opredeljujeta družbeno odgovornost organizacije kot delovanje, za katerega se zdi, da spodbuja neko družbeno dobro, ki presega interese organizacije in tisto, kar zahteva zakonodaja. Pomembna je povezava osnovnih funkcij delovanja organizacije z njihovim potencialom za pozitiven družbeni vpliv, pri čemer imata koristi družba in tudi organizacija (Husted, 2000). Kezar idr. (2005) pravijo, da družbeno odgovornost v akadskih skupnostih predstavlja uravnoteženje javnih interesov in nasprotujočih si gospodarskih interesov za zagotovitev izpolnjevanja družbenih zavez pri opravljanju temeljnih poslanstev univerz in njihovih članic – fakultet, inštitutov, knjižnic, študentskih domov in sodelavcev, kar lahko imenujemo tudi javno dobro. Glede na naravo akadskih institucij morata biti družbeno odgovornost in ustvarjanje družbenega učinka temelj njihovega obstoja. Iskanje zasebnih tržnih priložnosti namreč ne dosega enakega pomena kot družbeni vpliv. V vse bolj globalnem kontekstu družba od visokih šol in univerz pričakuje nove in vse bolj zapletene rešitve za družbo in družbeno odgovorno delovanje. Posledično akadske institucije širijo tradicionalna poslanstva visokega šolstva in hkrati poudarjajo nove naloge, kot sta gospodarski razvoj in trajnost (Hayter in Cahoy, 2017).

Akadske institucije morajo slediti toku časa in s svojim delovanjem naslavlja družbene probleme. Poslanstvo univerz tako vključuje poučevanje, raziskovanje in družbeno korist. To diplomantom zagotavlja sodobno znanje, omogoča izvajanje uporabnih in temeljnih raziskav v korist države in sveta ter služi lokalni in globalni skupnosti (Hanieh idr., 2015). Willmott (1995) ugotavlja, da smo priča pojavi, da akademsko znanje postaja blago, saj se vedno bolj ocenjuje glede na njegovo materialno vrednost, ki je predstavljena v financiranju raziskav in položaju raziskovalcev na kvantitativni lestvici, ne pa toliko glede na njegovo notranjo vrednost, ki je predstavljena kot izvirni prispevek k znanju. Ugotavljamo tudi, da se akademске skupnosti pogosto ne uspejo odzivati na družbene spremembe pravočasno, predvsem zaradi svoje rigidnosti in kompleksne organizacije. Zato "neodzivnosti" na družbene spremembe ne smemo pripisovati nepopustljivosti ali pohlepu, ampak togim organizacijam in pomanjkanju razumevanja, kako lahko akademске institucije v družbi spodbudijo spremembe ter hkrati uspešno upravljajo organizacijo na poti do sprememb (Kezar in Eckel, 2002; Tierney, 1999).

Na podlagi raziskanih in predstavljenih vsebin ugotavljamo, da akademске institucije ustvarjajo izvirni prispevek k sodobnemu znanju, sposobnostim in kompetencam, širijo kritično, ustvarjalno in sodelovalno razmišljanje in ravnanje ter izboljšujejo intelektualne in na sodobnih spretnostih temelječe sposobnosti ljudi. S svojim delovanjem skrbijo za ustvarjanje na znanju, ustvarjalnosti in čim večji celovitosti, zato interdisciplinarnosti temelječe družbe in so usmerjene v obravnavanje družbenih izzivov. Še več, so generator rešitev za reševanje družbenih problemov in zagotavljajo izpolnjevanje družbenih zavez. Akademске institucije tako predstavljajo socialni instrument, ki pripomore k ustvarjanju družbenih koristi. So gonilna sila inovacij in spodbujanja sprememb (ustvarjalnih, ne rušilnih!), tudi generator zaposlovanja. Služijo lokalni in globalni skupnosti, skrbijo za uravnoteženje javnih interesov in nasprotujočih si gospodarskih interesov ter konkurenčnost gospodarstva. Z opisanim omogočajo multiplikacijski učinek napredka v nacionalnem in globalnem pomenu. Zato je kritično pomembno, da se akademске institucije usmerjajo k družbeni odgovornosti in trajnostnemu razvoju, kar morajo vključevati v svoje upravljanje, management in delovanje (natančneje pojasnjeno v nadaljevanju). Iz predstavljenega lahko razumemo, da imajo akademске institucije veliko odgovornost, da spodbujajo in vzgajajo družbeno odgovornost, ki jo bodo potem študentje prenesli na trg dela in v družbo, s tem pa spodbudili multiplikacijski

učinek v nacionalnem in globalnem gospodarstvu. Izpostavljene ključne vloge akademskih institucij prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Izpostavljene ključne vloge akademskih institucij

Vrsta dobrobiti	Ključna vloga akademskih institucij*
Dobrobit za ljudi	<ul style="list-style-type: none"> – na znanju temelječa družba (izvirni prispevek k znanju) – širjenje kritičnega razmišljanja – ustvarjanje pozitivnih družbenih sprememb – reševanje največjih družbenih izzivov – skupnosti ponudijo rešitve za težave – uravnoteženje javnih interesov in nasprotujočih si gospodarskih interesov za zagotovitev izpolnjevanja družbenih zavez – javno dobro – rešitve za družbo – obravnava družbenih problemov – družbena korist – izvajanje uporabnih in temeljnih raziskav v korist države in sveta – služi lokalni in globalni skupnosti
Dobrobit za okolje	<ul style="list-style-type: none"> – tehnološki napredek – gonilna sila inovacij – rešitve za okolje – usmeritev v trajnost – izvajanje uporabnih in temeljnih raziskav v korist okolja (okoljska korist)
Dobrobit za lastnike	<ul style="list-style-type: none"> – partnerstva za doseganje ciljev trajnostnega razvoja – upravljalno-vodstveni razvoj – gonilna sila zaposlovanja – izboljšanje intelektualnih in na spretnostih temelječih sposobnosti ter kompetenc, ki so pomembne za gospodarski napredek – gospodarski razvoj – gonilna sila gospodarske konkurenčnosti in preživetja – ekonomski napredek – rešitve za gospodarstvo – ekonomska korist

Legenda: * Ključno vlogo akademskih institucij smo vedno pripisali le pri eni vrsti dobrobiti, kjer smo jo prepoznali kot najpomembnejšo, čeprav le-ta pogosto pripomore k dvema ali celo vsem trem oblikam dobrobiti.

Iz raziskane in v tem podpoglavju predstavljene literature ter teoretičnih izhodišč izhaja naslednja teza (T2): Ključne vloge akademskih institucij, kot obravnavanih neprofitnih organizacij, pripomorejo k smiselnemu zastavljanju in uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja (o ciljeh glejte npr. Mulej idr., 2013 in prej; nevarno je, če so samo želeni, namesto kar se da celovito utemeljeni; zato sta potrebni politika in strategija, ne samo taktika in operativa).

2.3 Trajnostno upravljanje in vodenje (v izbranih neprofitnih organizacijah)

Glede na spoznanja avtorjev Savitz in Weber (2006) mora trajnostna organizacija imeti sposobnost ustvarjati dobiček za svoje delničarje, hkrati pa mora varovati okolje in izboljševati življenja vseh deležnikov. Bansal (2005) navaja, da trije stebri podpirajo koncept trajnosti, to so okoljska celovitost, gospodarska blaginja in socialna pravičnost. Trajnost lahko dosežemo le na presečišču vseh treh stebrov, saj le uravnotežen razvoj treh razsežnosti zagotavlja stalen steber razvoja gospodarstva in družbe.

Trajnostno upravljanje in vodenje lahko razumemo kot upravljske odločitve (odločitve lastnikov) in vodstvene odločitve (odločitve managerjev) ter dejanja, ki bodo organizaciji pomagala doseči dolgoročno uspešnost na trajnostni način. Med to Bamford idr. (2024), Duh in Štrukelj (2023) ter Wheelen in drugi (2017) vključujejo poznavanje vrednot, kulture, etike, verodostojnosti in drugih nefinančnih dejavnikov uspešnosti podjetja, preučevanje okolja in podjetja (zunanje in notranje), oblikovanje vizije in politike podjetja (izraz upravljskih odločitev), določitev strategij (strateško dolgoročno in srednjeročno planiranje), vrednotenje strategij, izvajanje strategij ter nadzor. Strateško upravljanje je po mnenju citiranih avtorjev razumljeno pod pojmom poslovna politika, v zadnjem času pa je zelo napredovalo s prizadevanji raziskovalcev in praktikov.

Po MER modelu integralnega managementa (Belak, 2011; Duh in Štrukelj, 2023) strateški management izhaja iz strateškega upravljanja in poudarja dolgoročno uspešnost, ki jo lahko organizacija neposredno doseže s pomočjo strateškega managementa. Organizacije lahko dosežajo visoko uspešnost v kratkoročnih obdobjih, vendar jih le malo lahko ohranja to uspešnost na dolgi rok. Pri tem ima ključno vlogo uspešno strateško upravljanje in vodenje. Po MER modelu integralnega managementa izraz strateško pomeni pomembno za dolgoročen uspeh organizacije. Ta model zagovarja vizijo ustanovitve in razvoja, ki mora biti predhodnica odgovorno opredeljene politike podjetja. Politika podjetja po tem modelu z jasno opredeljenimi poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji določa dolgoročno usmeritev organizacije. Vizijo in politiko podjetja določajo lastniki organizacije. Politika podjetja se realizira na ravni strateškega managementa skozi različne strategije. Proces načrtovanja razvoja na ravni strateškega managementa

vključuje iskanje strateških možnosti razvoja, ekonomsko in drugo vrednotenje možnih strategij za izbiro najbolj ustreznih strategij ter programiranje razvoja organizacije, ki omogoča kasnejšo realizacijo strategij. Strategije organizacije po tem modelu določajo njen razvoj na srednji rok in jih definirajo vrhnji managerji organizacije. Ugotavljamo, da če so izhodišča upravljanja trajnostna, je tudi strateški management, ki izhaja iz teh izhodišč, trajnosten.

Strateško upravljanje in vodenje se osredotočata na dolgoročno preživetje in razvoj organizacije (Stoner, 1978), zato je zanj potrebno dobro poznati organizacijo samo (t. i. notranje okolje, vključno z vrednotami vsaj ključnih posameznikov in organizacije kot inštitucije) in okolje, v katerem le-ta deluje (t. i. zunanje okolje) (Belak, 2011). Namen strategij je, da povezujejo organizacijo in njeno okolje, s čimer organizacija dosega zadane strateške cilje (Griffin in Knight, 1990), torej svojo vizijo in politiko podjetja (Belak, 2011). Po mnenju avtorjev Belak (2011), Duh in Štrukelj (2023) in Henry (2008) učinkovite strategije omogočajo managerjem, da uporabijo razpoložljive vire in zmogljivosti organizacije, da lahko izkoristijo priložnosti in omejijo nevarnosti (zunanjega) okolja in izkoristijo prednosti ter omejijo slabosti organizacije (notranjega okolja). Belak (2011) in Dabić idr. (2023) v okviru značilnosti organizacije (t. i. notranjega okolja) še posebej izpostavljajo vrednote (ključnih) deležnikov organizacije.

Tabatoni, Barblan in Davies (2002) pravijo, da je glavni cilj strateškega upravljanja in vodenja usmerjati ljudi, ki sodelujejo pri razvoju organizacije, in jim pomagati, da se s svojim delovanjem osredotočijo na rast organizacije. Opredeljeno s spoznanji MER modela integralnega managementa to pomeni, da morajo lastniki ali od njih pooblaščen drugi upravljalci z (odgovorno) opredeljenima vizijo in politiko podjetja postaviti takšne dolgoročne usmeritve, da bodo lahko vrhnji in ostali (srednji ter nižji) managerji, ki opredeljujejo razvoj na srednji in kratki rok, te razvojne opredelitve realizirali (Belak, 2011; Duh in Štrukelj, 2023). Strateško upravljanje zagotavlja za organizacije okvir za odločanje o kupcih, izdelkih, različnih virih, vključno s finančnimi sredstvi, organizacijskih sistemih in tehnologijah, ki so pomembni za uspešen razvoj in poslovanje organizacije (Morden, 2007).

Teorije strateškega upravljanja in managementa so podlaga za nove pristope k razvoju strategij v akademskih ustanovah (Abreu in Grinevich, 2024). Christensen idr. (2011) med ključne elemente dolgoročnega preživetja akademskih skupnosti

štejejo uspeh pri privabljanju virov, visokokvalificiranega osebja, kakovostnih študentov in aktivnosti v smeri temeljite spremembe poslovnega modela akademskih skupnosti. Pri inovaciji poslovnega procesa priporočamo uporabo spoznanj MER modela integralnega managementa (Belak, 2011; Duh in Štrukelj, 2023), pri čemer akademske skupnosti ne smejo zapostaviti dejstva, da njihovo osnovno poslanstvo izhaja iz nepridobitne dejavnosti in družbenega smotra delovanja njihove organizacije ter ne iz profitne usmerjenosti. Cyert (1983) pojasnjuje, da koncepti strateškega upravljanja in managementa, kot so konkurenčna prednost, organizacijske zmožnosti in trajnostna uspešnost, lahko upravljalcem in managerjem akademskih skupnosti pomagajo pri prepoznavanju problemov, oblikovanju strategij ter določanju zmožnosti, ki jih akademske skupnosti potrebujejo pri odzivanju na izzive in doseganje strateških ciljev.

Zaradi vse bolj negotovega okolja morajo univerze danes okrepiti svoje dinamične zmogljivosti. Te naj bodo usmerjene v prihodnost in se osredotočajo na prepoznavanje groženj (nevarnosti) in priložnosti, še preden dobijo krizne razsežnosti. Če so vgrajene v celotno institucijo in se pametno izvajajo, omogočajo univerzi, da preoblikuje svoje človeške, fizične in nematerialne vire za večjo odpornost. Teece (2012) meni, da lahko akademske institucije z močnimi dinamičnimi zmogljivostmi svojim ključnim deležnikom zagotavljajo večje koristi in hkrati varujejo svoje tradicionalno akademsko poslanstvo.

Hayter in Cahoy (2017) sta povezala koncept družbene odgovornosti in strateškega managementa, pri čemer sta v konceptu družbene odgovornosti jemala sinergije odgovornosti univerz do družbe in gospodarstva, kot tudi vidik managementa, ki sinergije razume kot dobro sprejet pristop za vodenje organizacijske evolucije v spreminjajočem se okolju. Menita, da se morajo akademske institucije osredotočiti na vse tri vidike odgovornosti, ki vodi v trajnost, torej že omenjeno družbeno odgovornost in odgovornost do gospodarstva, pa tudi odgovornost do okolja, v katerem bivamo. Siegel (2009) trdi, da je strateška perspektiva ključna ne le za uresničevanje družbenega učinka, temveč tudi za usklajevanje družbene odgovornosti z dejavnostmi, ki ustvarjajo prihodke, tudi v akademskih institucijah. Ponovno izpostavljamo, da menimo, da mora biti tudi tržna dejavnost akademskih institucij podrejena njihovem osnovnemu poslanstvu in ne profitabilnosti delovanja, zato je pomembno, da sta njihovo upravljanje in (strateški) management usmerjena v trajnost. To razmišljanje avtoric je zagotovo po eni strani povezano z

modelom univerzitetnega izobraževanja, ki se uporablja v Sloveniji – državi, iz katere avtorice izhajajo, po drugi strani pa izhaja iz (pol)pretekle zgodovine, tj. socialistične družbene usmeritve, kjer je večina ljudi živela dobro in med njimi ni bilo velikih razlik – kot smo jim priča v sodobnem svetu.

Teece (2012) ugotavlja, da so strategija in zmogljivosti simbiotične: osredotočenost organizacije temelji na tem, kaj je sposobna doseči oziroma kakšne zmogljivosti je sposobna za to zgraditi. Čeprav so visoke šole in univerze morda postale spretne pri oblikovanju organizacijskih prednostnih nalog s strateškim načrtovanjem, se morajo učinkoviti okviri upravljanja in vodenja po njegovem mnenju osredotočiti tudi na njegovo izvajanje in nenehno obnavljanje. Pridružujemo se njegovemu mnenju, saj zagovarjamo, da morajo akademske institucije v vseh svojih dejavnostih v ospredje postavljati svojo osnovno dejavnost – izobraževanje, ki naj bo nadrejena drugemu delovanju, a naj temelji na nenehnem raziskovanju; slednje naj bo podrejeno pridobivanju informacij za kakovost izobraževanja in ustvarjanje družbeno odgovorne, v trajnost usmerjene pravične družbe. To razmišljanje zagotovo izhaja iz osebne nagnjenosti k sistemskemu razmišljanju, ki po dialektični teoriji sistemov (Mulej, 1974; Mulej idr., 2013) opozarja, da je potreben dovolj holističen (celovit) pogled na vsako vsebino in da pri tem ne smemo pozabiti, da smo soodvisni in ne neodvisni, torej kar in kot dela eden, vpliva na vse. Enake poudarke zasledimo tudi v neobveznem standardu ISO 26.000 o družbeni odgovornosti (ISO, 2010).

Po mnenju avtorjev Glavič idr. (2005) (v Knez Riedl idr., 2006) je trajnostna univerza tista, ki udejanja koncepcijo trajnostnega razvoja v univerzitetnem izobraževalnem sistemu in raziskovalnih, dodajamo tudi projektnih aktivnostih. Pri tem je poudarek na vseh treh razsežnostih trajnostnega razvoja; to pomeni na ekonomski, okoljski in družbeni celovitosti. Skladno delovanje na področju vseh treh celovitosti doprinaša univerzam konkurenčno prednost in odličnost, ne le na izobraževalnem, ampak tudi na raziskovalnem in gospodarskem področju. Po navedbah avtorice Lorber (2011) so trajnostne akademske skupnosti takšne, da koncepte ekologije in družbene pravičnosti poudarjajo v svojem kurikulumu in raziskavah ter pripravljajo študente na to, da bodo delovni državljani, ki bodo prispevali k okoljsko zdravi in pravični družbi. Glavič in drugi (2012) pa navajajo, da v kriznih časih družba potrebuje akademske skupnosti, ki so sposobne ponuditi inovativne rešitve in odpirati nova obzorja.

Nedavno je Evropska komisija (2022) predstavila Evropsko strategijo za univerze, v kateri je opredelila štiri ključne smernice, ki so: okrepiti evropsko (tj. ne le lokalno) dimenzijo v visokem šolstvu in raziskavah; utrditi univerze kot distributorje evropskega načina življenja (spodbujanje pridobivanja kompetenc, raznolikosti, inkluzivnosti, enakosti spolov in promocija evropskih demokratičnih vrednot, torej brez kolonialnih in medsebojnih vojn, običajnih v prejšnjih stoletjih); opolnomočiti univerze kot ključne akterje sprememb v zelenem in digitalnem prehodu in okrepiti univerze kot orodja za evropsko globalno vlogo in vodenje.

Evropska komisija (2022) je v svojih smernicah predlagala vpeljavo skupnih študijskih programov med različnimi evropskimi univerzami z namenom, da bi študentje lahko pridobili najboljše možno znanje iz različnih institucij. Skozi takšne programe želi Evropska komisija širiti zavest o Evropski uniji (EU) in uveljavljati interese na področju izobraževanja za zeleno in digitalno prihodnost. Evropska strategija za univerze je del visokošolskega svežnja, skupaj s predlogom priporočila Sveta o vzpostavitvi povezav za učinkovito evropsko sodelovanje na področju visokega šolstva. Cilj obeh pobud je izkoristiti vse možnosti visokošolskega sektorja kot spodbujevalca spretnosti in znanja ter motorja inovacij in reševanja družbenih izzivov.

Iz raziskane in v tem podpoglavju predstavljene literature ter teoretičnih izhodišč izhaja naslednja teza (T3): Tudi neprofitne organizacije morajo biti za doseganje zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja usmerjeno upravljane in vodene.

3 Metodologija

V tem poglavju znanstvene monografije se po uvodu, kjer smo si zastavili raziskovalno vprašanje, osredotočamo najprej na teoretična izhodišča, kjer smo razvili raziskovalne teze. Po predstavitvi raziskovalne metodologije se v raziskavi osredotočamo na primer Univerze v Mariboru kot druge največje akademske skupnosti v Sloveniji. Sledita razprava in pojasnitev sklepnih spoznanj.

Uporabili smo metode deskriptivnega pristopa raziskovanja, kjer smo s pomočjo deskripcije, kompilacije in komparacije opisali koncept trajnosti in cilje trajnostnega razvoja, izbrane neprofitne organizacije – akademske skupnosti ter trajnostno upravljanje in vodenje v neprofitnih organizacijah, na primeru akademskih

skupnosti. Opisana področja smo z metodo analize najprej analizirali (na osnovi izbranih izhodišč) ter nato z metodo sinteze smiselno povezali in pojasnili, nato pa z deduktivno metodo sklepali o opisanih teoretičnih področjih na primeru izbrane akademske institucije, ki jo bomo v naslednjem poglavju preučili z uporabo metode študije primera.

Študija primera poskuša po eni strani zagotoviti celovito razumevanje preučevanega dogodka, a z omejitvijo na izbrane vidike in sinergije, hkrati pa razviti splošnejše teoretične izjave o zakonitostih v opazovanih pojavih. Študije primerov so široko uporabljana raziskovalna metoda, glede na spoznanja avtorja Fidel (1984) pa so primerne za raziskovanje pojavov, kadar je vključenih veliko različnih dejavnikov in odnosov, kadar ne obstajajo osnovni zakoni za določitev, kateri dejavniki in odnosi so pomembni, ter kadar je dejavnike in odnose mogoče neposredno opazovati. Prav tako so rezultati študij primerov namenjeni razumevanju kompleksnih povezav, opisu realnega konteksta, kjer se je nek pojav zgodil, opisovanju pojava ter raziskovanju situacij, kjer obravnavan pojav nima jasnih posledic (Becker, 1970). Becker (1970) pojasnjuje, da se študija primera nanaša na podrobno analizo pojava na podlagi intenzivnega raziskovanja posameznega primera. Yin (1994) navaja, da ima študija primera štiri ključne korake, ki so oblikovanje študije primera, izvedba študije primera, analiza rezultatov in priprava ugotovitev, priporočil in posledic. Stake (1995) poleg treh ključnih načinov izvedbe študije primera (Yin, 1994: raziskovalni, pojasnjevalni in opisni) dodaja še tri – notranji, kadar je raziskovalec zainteresiran za specifičen primer, instrumentalni, ko se primer uporablja za razumevanje več kot le tistega, kar je za raziskovalca očitno, in kolektivni, ko se preučuje skupina primerov. V naši raziskavi bomo uporabili instrumentalni način študije primera, saj bomo na primeru Univerze v Mariboru razumevali širši pomen vpeljevanja trajnosti in doseganja ciljev trajnostnega razvoja. Omejili se bomo na en primer institucije, ki v svojem delovanju javno izpostavlja vključevanje konceptov trajnostnega razvoja med svoje strateške cilje, in preučili aktivnosti, ki so bile izvedene v preteklosti in so načrtovane za prihodnost. Temeljna naloga tega poglavja je tako prikazati, kako lahko na študijskem primeru ene institucije pregledamo in analiziramo ter sinergijsko povežemo vključevanje trajnosti in družbene odgovornosti v akademskih skupnostih.

4 Raziskava na primeru trajnostnega upravljanja in vodenja izbrane neprofitne organizacije

4.1 Izhodiščne informacije o Univerzi v Mariboru

V nadaljevanju kot primer akademske institucije opisujemo Univerzo v Mariboru in njene aktivnosti na področju trajnostnega strateškega managementa. Predstavitev v tem poglavju smo povzeli po Statutu Univerze v Mariboru (2021), dopolnjeno z lastnimi spoznanji. Univerza v Mariboru je druga največja in druga najstarejša univerza v Sloveniji. Ima 17 fakultet, ki ponujajo dodiplomske in podiplomske študijske programe vseh stopenj in večine znanstvenih disciplin. Glavna dejavnost Univerze v Mariboru je izobraževalna dejavnost, med stranske dejavnosti pa kot najpomembnejšo štejemo raziskovanje, prav tako pa univerza izvaja (tržne) projekte, svetovanja, izvaja različna vseživljenjska in druga občasna izobraževanja in podobno. Univerza v Mariboru združuje fakultete, ki imajo v svojem okviru različne inštitute, ki delujejo na raziskovalnem področju in področju povezovanje z gospodarstvom. Inštituti se oblikujejo na določenem raziskovalnem vsebinskem področju za izvajanje temeljnih, aplikativnih, razvojnih in drugih projektov ter za opravljanje strokovnih, svetovalnih in drugih storitev, ki se financirajo iz javnih sredstev ali pa iz sredstev naročnikov raziskovalnih del. Raziskovalno, strokovno in svetovalno delo v inštitutih opravljajo visokošolski učitelji, znanstveni delavci in visokošolski sodelavci ter študenti, lahko pa tudi drugi strokovnjaki. Glavna dejavnost Univerze v Mariboru je visokošolsko izobraževanje, pri čemer pa univerza med svojimi primarnimi dejavnostmi izvaja izobraževanje in raziskovanje. Med svoje stranske dejavnosti univerza šteje povezovanje z gospodarstvom, tako na področju prenosa znanja in tehnologije v prakso kot na področju povezovanja in mreženja študentov ter diplomantov z delodajalci v smislu prehoda na trg dela. Ustanovitev Univerze v Mariboru in razmah raziskovanja sta pospešila razvoj novih fakultet, tako ima univerza danes že 17 članic, na katerih študira približno 14.000 študentov, za njih pa skrbi okoli 1.800 zaposlenih.

Univerza v Mariboru je regionalni razvijalec in njene fakultete se ne nahajajo le v mestu Maribor, temveč tudi v drugih delih Slovenije. Univerza spodbuja mobilnost študentov in zaposlenih ter aktivno sodelovanje v mednarodnih združenjih, mrežah in projektih, hkrati pa promovira in varuje slovenski jezik, nacionalno identiteto, dediščino in kulturo. Univerza si prizadeva spodbujati partnerstva s podjetji,

vladnimi in nevladnimi ter drugimi institucijami v družbi, da bi obogatila univerzitetni pouk, raziskovalno in ustvarjalno dejavnost, opolnomočila izobražene, angažirane državljane, okrepila demokratične in etične vrednote ter državljansko odgovornost, obravnavala kritična družbena vprašanja, spoštovala ekološka in okoljska vprašanja, spodbujala trajnost v razvoju in prispevala k javnemu dobremu (Statut Univerze v Mariboru, 2021, dopolnjeno z lastnimi spoznanji).

Univerzo v Mariboru je takratno Združenje visokošolskih zavodov Maribor ustanovilo leta 1975. Slednje je bilo ustanovljeno leta 1961 in je združevalo prve višje strokovne šole, ki so bile ustanovljene med leti 1959 in 1961. Prva je bila med njimi Višja komercialna šola, sledila ji je Višja tehniška šola s strojnimi, elektro, tekstilnim, gradbenim in kemijskim oddelkom. Leta 1960 so bile ustanovljene še Višja agronomska, Višja pravna in Višja stomatološka šola, slednja je delovala le do leta 1970. Leta 1961 je bila ustanovljena Pedagoška akademija kot prva visoka šola v Mariboru, ki se je leta 1986 preimenovala v Pedagoško fakulteto. V tem obdobju je bila ustanovljena tudi Višja šola za organizacijo dela v Kranju, ki je leta 1972 postala članica Združenja visokošolskih zavodov Maribor. Ob ustanovitvi je univerza združevala šest visokošolskih zavodov. Univerzo v Mariboru je pravno ustanovila Republika Slovenija, pravna oblika pa je javni zavod (Statut Univerze v Mariboru, 2021, dopolnjeno z lastnimi spoznanji).

Kot lastnike javne univerze razumemo državo, upravlja pa jo hkrati tudi vodstvo univerze. Univerze imajo namreč avtonomijo pri zastavljanju svojih smernic, vizije, poslanstva, smotrov, strateških ciljev, aktivnosti ipd. Vseeno pa jim nacionalni programi in strategije predstavljajo okvir oziroma obvezno smer razvoja. Top management univerze predstavlja vodstvo univerze, ki pripravlja ključne akte in strateške usmeritve razvoja univerze. Srednji in nižji management, ki izvaja tako zastavljene strategije, pa so organi univerze, dekani in organi fakultet, strokovne službe, študentski svet ipd.

4.2 Trajnostni razvoj Univerze v Mariboru

Rebolj in drugi (2013) navajajo, da ima Univerza v Mariboru (UM) pomembno vlogo pri ustvarjanju, prenosu in uporabi znanja. Univerza namreč lahko s svojim sistemom visokošolske dejavnosti, izobraževalnimi in raziskovalnimi aktivnostmi ter spremljevalnimi dejavnostmi spodbuja spreminjanje vrednot, kulture, etike in norm

ljudi ter organizacij. Tako mora v negotovih in kriznih časih univerza ponujati nove in inovativne rešitve, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti vseh deležnikov na lokalni, nacionalni in globalni ravni. Prav zaradi tega potenciala je odgovornost univerze tako velika.

Na Univerzi v Mariboru je leta 2005 bil pripravljen projekt pod vodstvom prof. dr. Petra Glaviča, ki je spodbujal trajnostni razvoj pri vseh aktivnostih univerze in njenih oddelkih. Imenoval se je Trajnostna univerza in je predvideval pristop od zgoraj navzdol (*t.i. top-down*), saj je glede na literaturo bila to najbolj učinkovita strategija vključevanja trajnostnega razvoja univerze. Glavič idr. (2012) so si zastavili preučiti delovanje Sveta za trajnostni razvoj Univerze v Mariboru in uporabiti izkušnje pri vzpostavitvi delovanja Sveta in komisije za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost Univerze v Mariboru. V načrtu so imeli organizacijsko nadgraditi svet in ga preusmeriti v izvajanje aktivnosti, kot so priprava, javna razprava, izpolnitev in potrjevanje strateških usmeritev trajnostne in družbeno odgovorne univerze ter koordinacija trajnostnih in družbeno odgovornih rešitev na univerzi. Svet za trajnostno in družbeno odgovorno univerzo bi naj deloval pod okriljem Univerze v Mariboru in njenega rektorata. Pomembna aktivnost Sveta bi naj bila tudi krepitev povezav med fakultetami, med univerzo in občino, gospodarsko zbornico, strokovnimi društvi, organizacijami študentov, sindikati itd., da bi tako univerza zagotavljala vsesplošno sprejetje koncepta trajnostne in družbeno odgovorne univerze. Aprila 2012 (Glavič idr., 2012) je začela delovati še Komisija za trajnostno in družbeno odgovorno univerzo.

Knez Riedl (2006) opisuje, da je Univerza v Mariboru kot sodobna univerza že leta 2006 zasledovala doseganje družbene odgovornosti. Univerza koncepta družbene odgovornosti in trajnosti ne more udejanjiti v kratkem času, saj to spada med dolgoročne cilje, to pa zahteva zavzetost, odločenost in celovitost (Knez Riedl, Mulej in Dyck, 2006).

V okviru pojasnitve naporov za doseganje trajnostnega razvoja je smiselno izpostaviti tudi uvrstitev Univerze v Mariboru na lestvico Times Impact Rankings. Univerza v Mariboru je namreč edina slovenska univerza, ki je bila uvrščena na Times Impact Ranking 2021, ki ocenjuje, kako univerze skrbijo in vključujejo cilje trajnostnega razvoja v svoje delo. Times Higher Education Impact Rankings je edina globalna primerjava uspešnosti, ki ocenjuje univerze glede na doseganje ciljev

trajnostnega razvoja Združenih narodov (SDGs). Prav tako je mesto na omenjeni lestvici Univerza v Mariboru dosegla tudi v letu 2022.

Iz dokumentacije je razvidno, da Univerza v Mariboru svojo pozornost posveča primarno naslednjim ciljem trajnostnega razvoja (SDGs) (UM, 2023):

- cilj 11: trajnostna mesta in skupnosti,
- cilj 9: industrija, inovacije in infrastruktura,
- cilj 10: zmanjšanje neenakosti.

Sledi jim še 17. cilj trajnostnega razvoja, ki zadeva partnerstva za doseganje ciljev, kjer Univerza v Mariboru dokazuje pomembno vlogo partnerja v njenem okolju. Kot pogoj za sodelovanje na lestvici Times Impact Rankings je tudi obvezna izpolnitev vprašalnika za 17. cilj trajnostnega razvoja za vse sodelujoče. Delovanje preučevane univerze sicer posega na vsa področja trajnostnega razvoja, torej univerza sledi zagotavljanju in izpolnjevanju zahtev za vseh sedemnajst ciljev. Naloga vsake univerze, tudi preučevane, pa je, da prepozna in izpostavi področja trajnostnega razvoja, na katerih ima prednosti, in da hkrati izboljšuje področja, na katerih ima primanjkljaj.

V letu 2022 je Univerza v Mariboru za uvrstitev na lestvico sodelovala s štirinajstimi cilji trajnostnega razvoja, kar jo je umestilo med 801–1000 visokošolskih institucij, to jo uvršča v tretjo četrtino sodelujočih univerz, saj jih je skupno sodelovalo 1.406. Najvišji rezultat je Univerza v Mariboru prejela pri devetem cilju trajnostnega razvoja, ki obravnava industrijo, inovacije in infrastrukturo (UM, 2023). Menimo, da je njena uvrstitev pomemben dosežek, saj univerze, ki trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti ne posvečajo veliko pozornosti, pri razvrščanju sploh niso sodelovale.

S takšno uvrstitvijo se potrjuje, da je Univerza v Mariboru visoko kakovostna visokošolska institucija, ki se na področju trajnosti uvršča med 1.000 najboljših univerz na svetu.

4.3 Trajnostno upravljanje in vodenje v strategiji Univerze v Mariboru 2021–2030

Leta 2012 je na Senatu Univerze v Mariboru bila potrjena politika trajnostne in družbeno odgovorne Univerze v Mariboru. Univerza v Mariboru je leta 2021 v ospredje svojih dejavnosti postavila načela družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja, kar je razvidno tudi v novi Strategiji Univerze v Mariboru 2021–2030 (Univerza v Mariboru, 2021), ki ima cilj ustvariti vključujoč, inovativen in povezan univerzitetni prostor. Ključna prednostna naloga strategije je izobraziti aktivne, kritične in odgovorne državljane, ob tem pa zagotoviti visoko kakovost izobraževanja in raziskovanja, ohranjati akademsko integriteto ter prispevati k trajnostnemu razvoju družbe. Strategija 2021–2030 in politika trajnostne in družbeno odgovorne Univerze v Mariboru določata, da univerza deluje po načelih trajnostne in družbeno odgovorne institucije, pri tem pa upošteva okoljsko, gospodarsko, socialno, družbeno in etično dimenzijo trajnostnega razvoja ter načela vsebine družbene odgovornosti iz standarda ISO 26.000 (ISO, 2010). Pri oblikovanju strategije je Univerza v Mariboru sledila smernicam Rimskega komunikeja 2020 o razvoju visokega šolstva v Evropi, načelom Magna Charta Universitatum 2020 ter slovenski Resoluciji o nacionalnem programu visokega šolstva do 2030. S tem je univerza zagotovila, da je njena strategija usklajena z mednarodnimi smernicami in nacionalnimi cilji na področju visokega šolstva.

Trajnostni razvoj je pomemben element strategije Univerze v Mariboru (UM). UM se zavezuje k ohranjanju naravnega okolja in uveljavljanju praks, ki prispevajo k zmanjšanju negativnega vpliva na okolje. Zelena infrastruktura in trajnostne prakse so vključene v vse vidike delovanja univerze, kar prispeva k bolj trajnostnemu in odgovornemu univerzitetnemu prostoru. S strategijo za obdobje 2021–2030 Univerza v Mariboru kaže svojo zavezanost k razvoju vrhunškega visokošolskega izobraževanja, raziskovanja in trajnostne družbe. Z inovativnimi pristopi in poudarkom na vseživljenjskem učenju ter skrbjo za raziskovalno svobodo in trajnostni razvoj si UM prizadeva biti gonilna sila napredka in pozitivnih sprememb v regiji ter širše. Ena izmed glavnih poudarkov strategije 2021–2030 je spodbujanje raziskovalne svobode in institucionalne avtonomije. Univerza v Mariboru si prizadeva za ustvarjanje okolja, v katerem se raziskovalci lahko svobodno izražajo in izvajajo svoje raziskave, s čimer spodbuja inovativnost ter ustvarjalnost na vseh področjih. Poleg tega strategija poudarja pomen vseživljenjskega učenja, digitalizacije

in zelene infrastrukture. Univerza v Mariboru si prizadeva za razvoj programov, ki omogočajo študentom in zaposlenim nenehno pridobivanje novih znanj in veščin skozi vse življenje. S povečanjem uporabe digitalnih tehnologij želi UM posodobiti svoje učne metode in zagotoviti boljše učne izkušnje za svoje študente.

Doseganje ciljev Univerza v Mariboru opredeljuje z akcijskimi načrti za posamezno obdobje, kjer so jasno specificirani podcilji, odgovorne osebe/službe ter aktivnosti, ki morajo biti izpeljane. Na tak način so vsi ključni deležniki seznanjeni z opredelitvijo in aktivnostmi za doseganje strateških ciljev, kot tudi s poročanjem o doseganju ciljev.

5 Razprava

Koncept trajnostnega razvoja zajema doseganje dobrobiti za ljudi, torej družbeno, socialno in politično pravičnost – izboljšati življenje, doseganje dobrobiti za planet, torej okoljsko celovitost – varovati okolje, in doseganje dobrobiti za dobiček – ustvarjati dobiček, torej gospodarsko blaginjo (Bansal, 2005; Savitz in Weber, 2006; Wheelen idr., 2017; World Commission on Environment and Development, 1987). Za uveljavitev koncepta trajnostnega razvoja so v organizacijah najprej odgovorni lastniki, ki organizacijo skozi zastavljeno vizijo in politiko podjetja strateško (t. j. za uspešnost, dolgoročni obstoj organizacije pomembno) dolgoročno upravljajo, nato vrhnji managerji, ki s trajnostnim strateškim managementom skozi strategije organizacijo srednjeročno vodijo, pa tudi srednji in nižji managerji, ki jo vodijo na kratek rok (Belak, 2011; Duh in Štrukelj, 2023; Henry, 2008; Wheelen idr., 2017). To velja tudi za akademske skupnosti, ki morajo prav tako biti zavezane tako družbeni odgovornosti kot na splošno trajnostnemu razvoju.

Akademske skupnosti in univerze kot njihov del imajo ključno vlogo v izobraževanju, raziskovanju, materialnih in nematerialnih inovacijah, podjetništvu, družbenih dejavnostih, konkurenčnosti gospodarstva in še kje. Zato je pomembno, da so ne le ustrezno upravljane in vodene, temveč tudi da je vsebina njihovega osnovnega poslanstva – izobraževanje – in druge dejavnosti – raziskovanje, projektno delo, sodelovanje s skupnostjo in drugo – ustrezno podana. Ta ustreznost mora vključevati zadosti celovit pogled, kritično razmišljanje, razvoj ključnih kompetenc (študentov), kot je družbena odgovornost in trajnost, in drugo (Adhikar, 2010; Hanieh idr., 2015; Hayter in Cahoy, 2017; Hoekema in Erlich, 2000; Kezar

idr., 2005; Kezar in Eckel, 2002; Štrukelj idr., 2019). Ugotovili smo tudi, da koncept trajnostnega razvoja lahko udejanji le trajnostna univerza, ki v svoje izobraževanje, raziskovanje in projektno delovanje vključuje vse tri razsežnosti trajnostnega razvoja. Takšna univerza z inovativnimi rešitvami odpira nova obzorja in postaja odlična, zato konkurenčno boljša ter sposobna sooblikovati zdravo in pravično družbo (Glavič idr., 2005; 2012; Knez-Riedl idr., 2005; Lorber, 2011). Sem spada tudi trud za mir, ki je tudi odvisen od razvoja inovativne, trajnostne in družbeno odgovorne družbe (Mulej, Hrast, A., Hrast, N., 2024). Navedeno velja tudi za preučevano Univerzo v Mariboru.

Skozi analizo aktivnosti na Univerzi v Mariboru smo s sintezo spoznali, da so že pred skoraj dvajsetimi leti prepoznali pomen trajnostnega in družbeno odgovornega delovanja univerze. V tistem času je bilo takšno razumevanje inovativno, še posebej za slovenski prostor. Univerza v Mariboru je v tem obdobju razvila koncept trajnostne univerze, vendar zaradi različnih razlogov ta ideja ni bila povsem realizirana. Leta 2013 so nato predstavili koncept trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti ter sistem njune vpeljave na Univerzi v Mariboru. Čeprav tudi ta ideja ni bila v celoti uresničena, je predstavljala napreden pogled na pomembnost trajnostnega strateškega upravljanja in managementa v akademskih institucijah v našem okolju. Ti naporji kažejo visoko stopnjo ozaveščenosti o družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju med upravljalci, kar se prenaša tudi na vrhnji, srednji in nižji management univerze.

Danes ima Univerza v Mariboru trajnostni razvoj in družbeno odgovornost vpeta v svojo vizijo, poslanstvo (kot del politike podjetja) in vse strateške razvojne dokumente, za njiju pa skrbi z etiko in integriteto. Družbena odgovornost in trajnostni razvoj pri UM nista le del strateškega koncepta trajnostnega razvoja in trajnostne akademske institucije, kar bi spodbujali predvsem upravljalci in (vrhnji) management (angl. *top down* koncept), oboje člani UM živijo, zaposleni pa ne le redno vključujejo v svojo vsakdanjo prakso, ampak tudi podajajo spodbude in se vključujejo v aktivnosti za njuno nadgradnjo (angl. *bottom up* koncept). Še več, preko multiplikacijskega efekta s svojim izobraževanjem, raziskovanjem, delom na projektih in sodelovanjem z gospodarstvom in drugimi (npr. zdravstvom, šolstvom, sodstvom) vplivajo na lokalno, nacionalno in globalno družbo in gospodarstvo. To je danes možno, ker so z usmeritvami družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja na raziskovani univerzi pričeli že pred skoraj dvajsetimi leti in do današnjega časa

kulturo te organizacije spremenili na način, da ta zastavljene strateške usmeritve podpira.

Ugotovili smo, da je odmevnost trajnostnih aktivnosti na Univerzi v Mariboru relativno nizka, kar pa ponuja priložnost za izboljšave pri komuniciranju družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja v prihodnosti in s tem zagotavljanje njenih trdnejših konkurenčnih prednosti. Strateški cilji te institucije so dobro zastavljeni, saj vključujejo elemente trajnostnega razvoja in inovativne družbe, pri čemer oboje vključuje družbeno odgovornost. Nacionalni in mednarodni strateški dokumenti predstavljajo smernice in osnovo za pripravo strateških načrtov, kar kaže na to, da Evropska unija in Slovenija usmerjata svoje gospodarstvo v bolj trajnostno, odgovorno in inkluzivno smer. To je v skladu s sodobnimi smernicami Evropske unije in Organizacije združenih narodov, hkrati pa je takšen način razmišljanja in delovanja vpet v vse pore življenja akademikov, strokovnih delavcev in študentov Univerze v Mariboru.

Pomembno je, da akademske institucije dovolj celostno skrbijo za odgovorno in trajnostno ravnanje, saj imajo širok vpliv in so ključni akterji pri oblikovanju družbe in gospodarstva. Akademske institucije so pomemben partner pri pripravi zakonodaje in spodbujanju razvoja inovacij, kar je prepoznala tudi Organizacija združenih narodov, ki jih je vključila kot pomembnega akterja pri doseganju sedemnajstega cilja trajnostnega razvoja (vseh sedemnajst naj kot civilizacija dosežemo do leta 2030), ki vsebinsko vključuje partnerstva za doseganje ostalih šestnajst ciljev trajnostnega razvoja. Univerza v Mariboru, kot izbrani primer akademske institucije, je že zgodaj prepoznala pomen trajnostnega delovanja in skrbi za družbo. Že leta 2005, ko evropski prostor še ni popolnoma razumel in sistematično vključeval trajnostnega delovanja in družbene odgovornosti, so vodilni na Univerzi v Mariboru strategično vključevali te koncepte in jih plasirali v razvoj in delovanje univerze. Kljub pionirskim aktivnostim pa zaradi relativno hitrega menjevanja vodstva (mandat rektorja traja štiri leta) ti načrti niso bili dovolj hitro v celoti uresničeni, saj vsakokratna vodstva postavljajo lastne prioritete.

Ne glede na opisano se je skozi leta zavedanje o trajnostnem in družbeno odgovornem delovanju univerze nadgrajevalo in počasi tkalo v pore organizacijske kulture, saj je bilo ves čas prisotno. Leta 2021 je Univerza v Mariboru predstavila svojo strategijo za obdobje 2021–2030, v kateri jasno vključuje koncepte

trajnostnega razvoja, družbene odgovornosti in inkluzivnosti. S tem je univerza nedavno prvič vpeljala te koncepte v strateške cilje za daljše časovno obdobje.

6 Zaključek

V teoretičnih podpoglavjih smo predstavili teoretična ozadja trajnostnega razvoja s pojasnitvijo koncepta trajnosti in ciljev trajnostnega razvoja. Pojasnili smo tudi izbrane neprofitne organizacije – akademske institucije, saj smo v empiričnem delu preučevali prav primer neprofitne organizacije – Univerze v Mariboru. Teoretična izhodišča smo zaokrožili s pojasnitvijo trajnostnega upravljanja in vodenja (neprofitne) organizacije, potrebnega v vsaki obliki organizacije. Pregledali smo pomen akademskih institucij in njihovo vlogo pri doseganju družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja. Avtorice kot raziskovalke družbenih znanosti v akademski instituciji poseben pomen pripisujemo družbi, zato v okviru trajnostnega razvoja posebej izpostavljamo vidik družbene odgovornosti kot načina za doseganje družbene trajnosti, ki je del dovolj celovite trajnosti – temeljnega namena trajnostnega razvoja. Zaradi tega smo izpostavili tudi, kakšno vlogo bi morale akademske institucije imeti pri reševanju družbenih izzivov. V raziskavi smo na izbranem primeru slovenske akademske institucije Univerze v Mariboru predstavili težnje te univerze po vključevanju trajnostnega razvoja v njene strateške usmeritve in aktivnosti za doseganje ciljev trajnostnega razvoja, ki so jih opredelili Združeni narodi leta 2015 (UN, 2015; glejte še Hrast in Štrukelj, 2023).

V tem poglavju smo prikazali pomen trajnostnega upravljanja in managementa na primeru akademskih institucij. Predstavili smo primer ene izmed slovenskih univerz, Univerze v Mariboru. Da smo lahko zastavljeni namen dosegli, smo odgovarjali na raziskovalno vprašanje *Ali in kako lahko neprofitne organizacije, specifično akademske institucije, pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja?* Iz zapisanega raziskovalnega vprašanja smo oblikovali tri teze, ki smo jih preverjali in potrdili v prispevku.

Evropska unija daje velik pomen zelenemu in digitalnemu prehodu ter poučevanju kompetenc za uresničevanje tega prehoda v družbi. Nacionalni dokumenti pa nakazujejo, da je prenos znanja v okolje za dobrobit družbe in doseganje trajnosti nujno tudi prispevek akademskih institucij. Primer Univerze v Mariboru nam nakazuje, da delovanje srednje velike univerze v evropskem okolju pomembno

vpliva tudi na širše družbeno okolje, predvsem pa se organizacija mora truditi dosežati trajnostni razvoj, kot tudi učiti prihodnje generacije o njegovem pomenu. V zadnjem obdobju je univerza v svoje upravljalno-vodstvene odločitve do sedaj najbolj dolgoročno vključila koncepte trajnosti in družbene odgovornosti, saj jih je predstavila tudi v Strategiji Univerze v Mariboru 2021–2030. Z njo nagovarja okoljsko, gospodarsko, socialno, družbeno in etično dimenzijo trajnostnega razvoja ter načela družbene odgovornosti.

Z izobrazbo aktivnih, ustvarjalnih, sodelovalnih, kritičnih in odgovornih državljanov se trudi ustvariti vključujoč, inovativen in povezan univerzitetni prostor. Univerza v Mariboru kot sodobna univerza koncept družbene odgovornosti in trajnosti uvršča med dolgoročne cilje in jih tke v vse pore zastavljene strategije 2021–2030, kar od nje zahteva zavzetost, odločenost in celovitost. Iz preučene univerzitetne dokumentacije je razvidno, da svojo pozornost sicer posveča vsem ciljem trajnostnega razvoja, ki so jih sprejeli Združeni narodi, primarno pa skrbi za trajnostna mesta in skupnosti (cilj 11), industrijo, inovacije in infrastrukturo (cilj 9) in zmanjšanje neenakosti (cilj 10). Veliko pozornosti posveča še 17. cilju, ki zadeva partnerstva za doseganje ciljev, kjer Univerza v Mariboru dokazuje pomembno vlogo partnerja v njenem okolju. Prva teza (T1): Cilji trajnostnega razvoja so zastavljeni dovolj široko, da lahko k njihovem uresničevanju pripomorejo tudi neprofitne organizacije.

Prav tako lahko sklenemo, da je dovolj celostno načrtovanje razvoja za akademske institucije enako ključnega pomena kot za druge organizacije. Tudi zanje je pomembna ustrezno zastavljena vizija, ki naj se po načelih integralnega managementa, ob upoštevanju primarnosti njihove dejavnosti in delovanja, izraža v politiki podjetja, prvenstveno v poslanstvu, pa tudi smotrih in temeljnih ciljih, Integralnost pa se mora odražati tudi v njihovih strateških opredelitvah, managementu po celotni vertikali, informacijskih aktivnostih in temeljnem (izvedbenem) procesu. Pri tem morajo skrbeti, da sledijo nacionalnim, evropskim in globalnim smernicam, ki narekujejo splošen razvoj visokega šolstva v prihodnosti. Slednji dokumenti poudarjajo predvsem pomen prenosa znanja v okolje, s katerim univerze krepijo svojo povezanost z družbo, in izobraževanje o trajnosti in digitalni preobrazbi. Evropske in nacionalne odločevalske institucije s svojimi strateškimi dokumenti namreč usmerjajo delovanje akademskih institucij, v zadnjem obdobju pa vanje aktivno vključujejo tudi področja trajnosti in družbene odgovornosti. Tako

kot za podjetja je doseganje in poročanje trajnostnega razvoja organizacije tudi za akademske institucije postalo nujno.

Akademske institucije imajo torej pomembno odgovornost, da poleg ustvarjanja in prenašanja znanja na mlajše generacije skrbijo tudi za prenos znanja v okolje in družbo, sodelovanje z gospodarstvom in družbenimi dejavnostmi, inoviranje, raziskovanje in spodbujanje trajnostnega razvoja ter družbene odgovornosti. Vse to jih postavlja v centralno vlogo v družbi, predvsem pa od njih zahteva, da se nenehno prilagajajo novim družbenim spremembam. Vendar ravno to je zaradi njihove oblike lahko težko. Spremembe v takšnih institucijah potekajo počasi, predvsem pa mnoge interesne skupine poskušajo uveljavljati svoje interese, ki niso vedno spodbudni za spremembe. S tem potrjujemo drugo zastavljeno tezo (T2): Ključne vloge akademskih institucij, kot obravnavanih neprofitnih organizacij, pripomorejo k smiselnemu zastavljanju in uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja.

Ugotovili smo, da je Univerza v Mariboru že pred skoraj dvajsetimi leti v svoje dokumente vključevala koncepte trajnosti in družbene odgovornosti, vendar so se zaradi različnih vplivov interesnih skupin in menjave vodstev načini vključevanja teh konceptov spreminjali.

Ambiciozni načrti, ki v Strategiji Univerze v Mariboru 2021–2030 nakazujejo ozaveščenost vodstva Univerze v Mariboru o pomenu trajnostnega razvoja in prenosa znanja v okolje, so pozitivna spodbuda za prihodnost. Preučevana univerza kot inštitucija je zaradi dolgoletne prakse uvajanja sprememb v smeri družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja spremenila organizacijsko kulturo in je zato danes za tovrstne korenite strateške spremembe v celoti tudi pripravljena. Ugotovili smo, da ima preučevana univerza v svojo dolgoročno strategijo vključen trajnostni razvoj in težnjo po doseganju ciljev trajnostnega razvoja, s čimer smo tretjo zastavljeno tezo (T3) potrdili v celoti, in sicer potrjujemo, da tudi neprofitne organizacije morajo biti za doseganje zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja usmerjeno upravljane in vodene.

Ugotavljamo, da ima pričujoča raziskava kljub omejitvam, iz katerih izhaja, pomembno vrednost za raziskovalce, vodstva akademskih institucij in nosilce ekonomske politike. Namreč, za raziskovalce je pomembno, da ozavestijo pomen tovrstnega raziskovanja in da ga nadgradijo. To je tudi priporočilo za nadaljnje

raziskave. Za vodstva akademskih institucij je pomembno, da ozavestijo in družbeno odgovornost ter trajnostni razvoj vključijo v svoje strateške usmeritve, pri katerih priporočamo upoštevati spoznanja modelov integralnega managementa. Za nosilce ekonomske politike pa je pomembno, da ozavestijo vpliv, ki ga imajo, s postavljanjem nacionalnih, evropskih in globalnih smernic razvoja, ki morajo še naprej, in morda celo bolj intenzivno, vključevati težnjo po družbeni odgovornosti in trajnostnemu razvoju.

Sklepno lahko zapišemo, da imajo akademske institucije, še posebej univerze, edinstven položaj na stičišču izobraževanja, raziskav in inovacij, ki služijo družbi in gospodarstvu. Z učinkovitejšim vključevanjem v nadnacionalne strateške izzive in s sodelovanjem pri razvoju nacionalnih strateških usmeritev lahko univerze pripomorejo k reševanju pomembnih družbenih izzivov, zato je ključno, da se upravljalci in (vrhnji) managerji univerz zavedajo pomena ciljev trajnostnega razvoja, trajnostnega upravljanja in vodenja ter da vse to vključijo v strateške usmeritve univerze. Imajo ključno vlogo pri oblikovanju širšega izobraževalnega in raziskovalnega prostora ter s tem ustvarjanju uspešne ekonomije in boljšega sveta. Odlične in vključujoče univerze so pogoj in temelj odprtih, demokratičnih, pravičnih in trajnostnih družb ter trajnostne rasti, podjetništva in zaposlovanja.

V poglavju predstavljamo koncept trajnostnega upravljanja in vodenja v akademskih institucijah, ki predstavljajo pomembnega akterja v izobraževanju in prenosu znanja za (trajnostno) prihodnost. Če so dovolj inovativne, trajnostne in družbeno odgovorne, lahko akademske institucije v družbi igrajo pomembno vlogo preboja novih idej in inovacij, ki jih akademsko osebje prepozna skozi svoje raziskovalno delo in diseminira skozi svoje pedagoško delo, pa tudi drugače, širše, v sodelovanjem z gospodarstvom in družbo, v kateri akademska institucija deluje. S svojo edinstveno vlogo predstavljajo stičišče med teorijo in prakso ter s svojim razvojem in delovanjem nudijo neposredni zgled, kako je možno gospodarstvo in družbo ustrezno transformirati. S tem lahko ključno pripomorejo k doseganju trajnosti in krepitvi pravičnejših družbeno-ekonomskih razmer. Predstavili smo primer akademske institucije, Univerze v Mariboru, na kateri vsako leto študira okoli štirinajst tisoč študentov. Na primeru smo prikazali pomen vključevanja ciljev trajnostnega razvoja in trajnosti v trajnostni razvoj, pokazali pa smo tudi primer uveljavitve trajnosti na tej preučevani izbrani neprofitni organizaciji – akademski instituciji.

Literatura in viri

- Abreu, M., & Grinevich, V. (2024). The entrepreneurial university: strategies, processes, and competing goals. *Journal of Technology Transfer*, Apr. 2024 (Early Access). DOI10.1007/s10961-024-10085-7.
- Adams, W., M. (1990). *Green Development: Environment and Sustainability in the Third World*. New York: Routledge.
- Adhikar, D. R. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 94–104. doi:10.1108/09513541011020918.
- Bamford, C. E., Hoffman, A. N., Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2024). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 16th Edition. London: Pearson.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26, 197–218. doi:10.1002/smj.441.
- Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 258. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120880.
- Becker, H. S. (1970). *Sociological Work, Method, and Substance*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- Belak, J. (2011). *Integralni management – MER model*. Maribor: Založba MER.
- Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011). *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. New York: McGraw Hill.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Cyert, R. M. (1983). Foreword. V G. Keller (Ed.) *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education* (str. vi–vii). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Dabić, M., Egri, C. P., Potočan, V., & Nedelko, Z. (2023). The stimulus of European Union accession on the personal values formation process: a study of Croatia and Slovenia. *Ekonomika istraživanja*, 36(1), 1–27. doi:10.1080/1331677X.2023.2167222.
- Duh, M., & Štrukelj, T. (2023). Incorporating Sustainability into Strategic Management for Maintaining Competitive Advantage: The Requisite Holism of Process, Institutional and Instrumental Dimensions. V De Moraes, A. J. (ur.), *Strategic Management and International Business Policies for Maintaining Competitive Advantage* (str. 189–218). Hershey, Pennsylvania, USA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-6684-6845-6.
- Evropska komisija. (2022). *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions on a European strategy for universities*. Brussels: European Commission.
- Fidel, R. (1984). The Case Study Method: A Case Study. *Library and Information Science Research*, 11(6), 273–288.
- Glavič, P., Kovačič Lukman, R., Mulej, M., Vovk Korže, A., Bavec, M., Vuk, D., Kante, B., & Rebolj, D. (2012). Trajnostna in družbeno odgovorna Univerza v Mariboru. 7. IRDO mednarodna konferenca *Družbena odgovornost in izživi časa 2012: Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti - kot pot iz socio-kulturne krize* (12 str.). Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Glavič, P., Lukman R., Bratušek, B., & Kranjc, D. (2005). *Trajnostna univerza*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo.
- Griffin, K., & Knight, J. (1990). *Human Development and the International Development Strategy for the 1990s*. London: Palgrave Macmillan.
- Hanieh, A. A., AbdElall, S., Krajnik, P., & Hasan, A. (2015). Industry-Academia Partnership for Sustainable Development in Palestine. *12th Global Conference on Sustainable Manufacturing*. Proceedings CIRP 26 (2015), 109–114. doi:10.1016/j.procir.2014.07.184.
- Hayter, C., & Cahoy, D. (2017). Toward a Strategic View of Higher Education Social Responsibilities: A Dynamic Capabilities Approach. *Strategic Organization*, 16(1), 12–34. doi:10.1177/1476127016680564.
- Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management*. Oxford University Press, Oxford, England.

- Hoekema, D., & Ehrlich, T. (2000). Civic Responsibility and Higher Education. *Academe* 86(5), 79. doi:10.2307/40251931.
- Hrast, N., & Štrukelj, T. (2023). Sustainable organizations to implement the strategic concept of sustainability. V Nedelko, Z., & Korez-Vide, R. (ur.). *7th FEB International Scientific Conference: Strengthening Resilience by sustainable economy and business - towards the SDGs* (str. 357–364). Maribor: University of Maribor, University Press. doi:10.18690/um.epf.6.2023.40.
- Husted, B. W. (2000). A Contingency Theory of Corporate Social Performance. *Business & Society* 39(1): 24–48. doi:10.1177/000765030003900104.
- ISO. (2010). *ISO 26000, Social Responsibility: Discovering ISO 26000* (online). Switzerland, Geneva: ISO – International Organization for Standardization (www.iso.org). Retrieved 7th August 2023 from: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf.
- Kezar, A. J., & Eckel, P. D. (2002). Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance. *The Review of Higher Education* 43(3), 295–328. doi:10.1023/A:1014889001242.
- Kezar, A. J., Chambers, T. C., & Burkhardt, J. C. (2005). *Higher Education for the Public Good: Emerging Voices from a National Movement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Knez-Riedl, J., Mulej, M., & Dyck, R. (2006). Corporate social responsibility from the viewpoint of systems thinking. *Kybernetes, The International Journal of Systems & Cybernetics*, 35(3/4), 441–460. doi:10.1108/03684920610653737.
- Lorber, L. (2011). Trajnostna univerza. *Journal for Geography - Revija za geografijo*, 6(2), 29–40. URN:NBN:SI:DOC-6K9KTRUA from <http://www.dlib.si>.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* 26(1), 117–127. doi:10.2307/259398.
- Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management*. UK: Ashgate Publishing Limited.
- Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, 21(3–4), 207–212.
- Mulej, M., Božičnik, S., Čančer, V., Hrast, A., Jurše, K., Kajzer, Š., Knez-Riedl, J., Jere Lazanski, T., Mlakar, T., Mulej, N., Potočan, V., Risopoulos, F., Rosi, B., Steiner, G., Štrukelj, T., Uršič, D., & Ženko, Z. (2013). *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Litchfield Park, Arizona: Emergent Publications.
- Mulej, M., Hrast, A., & Hrast, N. (2024). Peace in national anthem of Slovenia, and supported by ISO 26000 – suggestions for legal action. 19th IRDO International Conference *INNOVATIVE SUSTAINABLE and SOCIALLY RESPONSIBLE SOCIETY 2024: ESG (environmental, social, governance) aspects in theory and practice & Learning and action for sustainability and green transition, & 4th IRDO & Citizens' Initiative for an Integral Green Slovenia Conference*, 12–13 June 2024, Slovenia, EU (9 str.). Dosegljivo 10. julija 2024 na: <https://www.irdo.si/irdo2024/referati/day01-01-matjaz-mulej-anita-hrast-nomi-hrast.pdf>.
- Potočan, V., Mulej, M., & Nedelko, Z. (2021). Society 5.0: balancing of industry 4.0, economic advancement, and social problems. *Kybernetes: the international journal of systems & cybernetics*, 50(3), 794–811. doi:10.1108/K-12-2019-0858.
- Rebolj, D., Lorber, L., Radmilovič, H. P., & Slatinek, I. (2013). Trajnostna in družbeno odgovorna Univerza v Mariboru: Konkreten program, kako postati "Out of the Box" univerza. *IRDO International Conference Social Responsibility and Current Challenges 2013* (8), *Education and communication for more social responsibility* (6 str.). Maribor: IRDO.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success and how you can too*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siegel, D. S. (2009). Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 5–16. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479260>.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. V N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (str. 236–247). Thousand Oaks: Sage.
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2014). *Sustainable Strategic Management*. New York: Routledge.
- Stoner, J. (1978). *Management*. New York: Longman Publishers.

- Stukalina, Y. (2010). The Management of Integrated Educational Environment Resources: the factors to be considered. *European Journal of Education*, 45(2), 345–361. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01433.x>.
- Štrukelj, T., Zlatanović, D., Nikolić, J., & Sternad Zabukovšek, S. (2019). A cyber-systemic learning action approach towards selected students' competencies development. *Kybernetes*, 48(7), 1516–1533. doi: OI10.1108/K-09-2018-0517
- Štrukelj, T., Zlatanović, D., Nikolić, J., & Sternad Zabukovšek, S. (2021). The viable system model's support social responsibility. *Kybernetes*, 50(3), 812–835. doi:10.1108/K-12-2019-0860.
- Tabatoni, P., Barblan, A., & Davies, J. (2002). *Strategic Management and Universities' Institutional Development*. Ženeva: EUA.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies* 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>.
- The Economist. (2009). *Triple bottom line*. Dosegljivo 8. maja 2023 na: <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>.
- Tierney, W. G. (1999). *Building the Responsive Campus: Creating High-Performance Colleges and Universities*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- UM. (2023a). *Družbena odgovornost in trajnostni razvoj*. Maribor: Univerza v Mariboru. Dosegljivo 10. junija 2023 na: <https://www.um.si/o-univerzi/trajnost/>.
- UM. (2023b). *Akcijski načrt Univerze v Mariboru za obdobje 2021–2025*. Maribor: Univerza v Mariboru. Dosegljivo 10. junija 2023 na: <https://www.um.si/wp-content/uploads/2022/02/Akcijski-na crt-Univerze-v-Mariboru-za-obdobje-2021-2025.pdf>.
- UN. (2015). *Getting Started with the Sustainable Development Goals: A Guide for Stakeholders*. Stockholm: Sustainable Development Solutions Network. A Global Initiative for the United Nations. Dosegljivo 5. junija 2023 na: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=2217&menu=151>.
- UN. (2015a). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development; A/RES/70/1*. New York, ZDA: Organizacija združenih narodov (United Nations). Dosegljivo 26. januarja 2023 na: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.
- Univerza v Mariboru. (2021). *Strategija Univerze v Mariboru 2021–2030*. Maribor: Univerzitetna založba. doi:10.18690/978-961-286-454-5.
- Univerza v Mariboru. (2022). *Statut Univerze v Mariboru*. Dosegljivo 5. maja 2023 na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=STRA65>.
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic Management and Business Policy (15th Edition)*. London: Pearson Education, Inc.
- Willmott, H. (1995). Managing the Academics: Commodification and Control in the Development of University Education in the U.K. Human Relations. *Human Relations*. 48(9), 993–1027. <https://doi.org/10.1177/001872679504800902>.
- World Commission on Environment and Development. (WCED.) (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Second ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Zdolšek, D., Jagrič, V., Štrukelj, T., & Taškar Beloglavec, S. (2022). The path towards international non-financial reporting framework. V Grima, S., Özen, E., Romānova, I. (ur.), *Managing risk and decision making in times of economic distress*, part B (str. 37–60). Contemporary studies in economics and financial analysis, 108. Bingley: Emerald. doi:10.1108/S1569-37592022000108B032.

Naslov v angleškem jeziku

Sustainable Development Goals, Governance and Management: The Case of a Selected Non-profit Organization

O avtoricah

Dr. **Tjaša Štrukelj** je izredna profesorica za področje Upravljanje in strateški management na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (UM EPF), Katedra za strateški management in politiko podjetja. Je članica Senata Fakultete UM EPF (2020-) in Komisije za znanstveno-raziskovalne zadeve UM EPF (2023-). Je (so)avtorica številnih člankov (<http://www.cobiss.si/>, 16338). Aktivno sodeluje v raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo; je članica programskega odbora več mednarodnih revij; članica Slovenske akademije za management; Path to Integrity (P2I) community vodja za Slovenijo; pooblaščenka za trajnostni razvoj na EPF. Leta 2024 jo je IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti izbral za Strateginjo leta za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost.

Nomi Hrast, dipl. ekon. (UN), je podiplomska študentka Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru, kjer zaključuje magistrski študij na usmeritvi Strateški in projektni management. Njeno raziskovalno delo se osredotoča na trajnostni razvoj in trajnostni strateški management, predvsem v kontekstu akademskih institucij. Leta 2022 je diplomirala z nalogo s področja trajnostnega strateškega managementa akademskih institucij. Je soustanoviteljica Inštituta za razvoj družbene odgovornosti – IRDO in ena izmed pobudnic Slovenske mladinske nagrade za družbeno odgovornost Adrastos. Kot prorektorica za študentska vprašanja Univerze v Mariboru aktivno vodi Študentski svet univerze ter deluje v številnih organih na univerzitetni in fakultetni ravni.

Dr. **Vida Sruk** je strokovnjakinja na področju sociologije in nemškega jezikoslovja ter književnosti. Je avtorica znanstvenih monografij o socioloških prvinah v delih Josėja Ortege y Gasseta in o moralnih vidikih v Grimmovih pravljicah. Objave je kot (so)avtorica pripravila tudi na druge zanimive sociološke teme. Njena zadnja raziskovalna zanimanja so usmerjena v vprašanja, ki izhajajo iz sodobnih družbenih pojavov, kot so lažne novice, družbeni mediji, osamljenost in sramota. Zaposlena je kot višja predavateljica za sociologijo na Katedri za politično ekonomijo in je članica Inštituta za management in organizacijo Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru.

