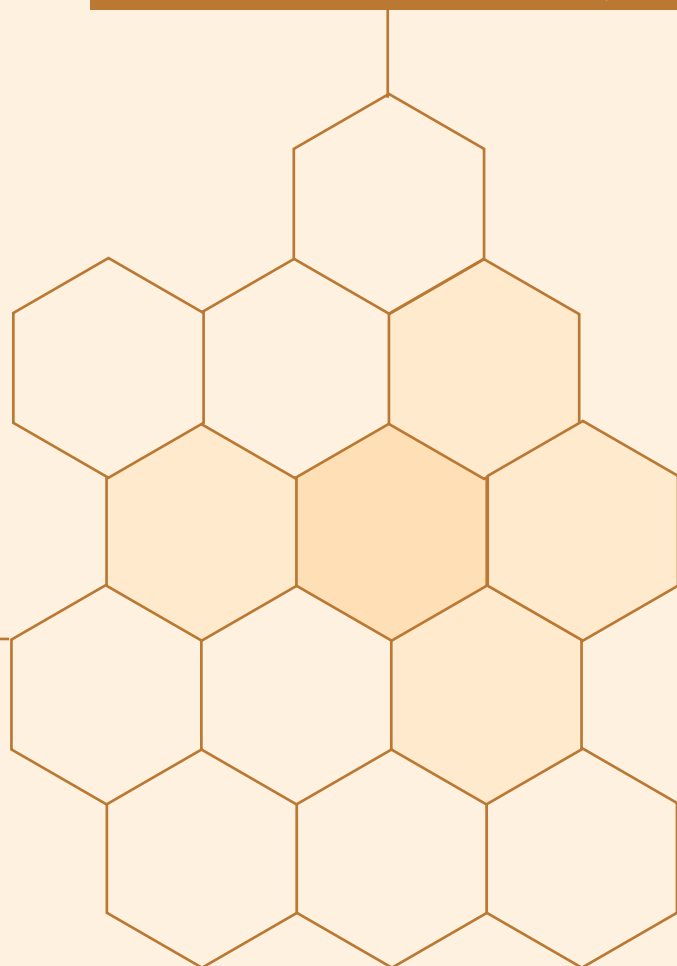


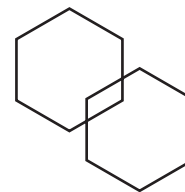
Spoločensky zodpovedné podnikanie

Prehľad základných princípov a príkladov



Tento projekt podporila
Nadácia otvorenej spoločnosti
v rámci programu TRUST

Predhovor a poďakovanie



Publikácia, ktorú držíte v rukách, má ambíciu predstaviť filozofiu spoločensky zodpovedného podnikania a ukázať inšpiratívne príklady zo Slovenska. Je výsledkom spoločného úsilia troch organizácií, ktoré myšlienku zodpovedného podnikania šíria v rôznych cieľových skupinách, organizujú školenia, prieskumy a poskytujú konzultácie. Nadácia Pontis sa v spolupráci s neformálnym združením Business Leaders Forum sústreďuje na veľké podniky, Nadácia Integra sa zaujíma o zodpovedné podnikanie v prostredí malých a stredne veľkých firiem a združenie PANET prispieva k angažovanosti firiem v prospech komunity prostredníctvom informačných a vzdelávacích aktivít.

Tlak na firmy, aby sa začali správať spoločensky zodpovedne, je odpoveďou na sociálne a ekonomické výzvy, ktorým čelia komunity všade na svete, a je dôkazom, že ani samotné vlády, ani predstavitelia občianskej spoločnosti nedokážu nájsť dlhodobu udržateľnú riešenia bez zapojenia firemného sektora.

Počas uplynulých dvadsať, no najmä ostatných šesť až osem rokov, sa spoločensky zodpovedné podnikanie stalo rozhodujúcim nástrojom tak firemnej, ako aj verejnej politiky v rámci krajín EÚ. Od firiem, ktoré chcú úspešne rozvíjať svoje aktivity v rámci EÚ, sa očakáva, že sa budú v čoraz väčšej miere podieľať na zapájaní všetkých kľúčových partnerov do spoločensky zodpovedného podnikania, konkrétne do všetkých článkov výrobného procesu, tiež do poskytovania kvalitných výrobkov a služieb, starostlivosti o zamestnancov, férového prístupu k zákazníkom, etického riadenia firmy, ochrany životného prostredia a spolupráce s miestnou komunitou. Mnohé prieskumy ukazujú, že firmy, ktoré majú vlastné dlhodobé stratégie trvalej udržateľnosti, majú lojálnejších zamestnancov, i zákazníkov, a prináša im to benefity aj vo vzťahu k investorom.

Na základe našich skúseností a prieskumov však musíme povedať, že spoločensky zodpovedné podnikanie nie je vo firmách strednej a východnej Európy zatiaľ dostatočne rozvinuté. Boli by sme preto veľmi radi, keby naša publikácia pomohla prehĺbiť teoretické vedomosti v tejto oblasti a stala sa inšpiráciou pre podniky, mimovládne organizácie a verejných činiteľov. Zároveň veríme, že sa stane praktickým nástrojom pre tie firmy, ktoré sa zaviazali

vypracovať vlastné stratégie spoločensky zodpovedného podnikania a hľadajú pomoc.

Veríme, že ak si firmy na Slovensku osvoja princípy spoločensky zodpovedného podnikania, naša krajina má šancu stať sa stabilnou, spravodlivou a prosperujúcou krajinou. Krajinou, ktorej všetky sektory spoločnosti majú silu, odhodlanie a výdrž riešiť problémy sociálnej exklúzie, nezamestnanosti, korupcie, ale aj chudoby. Spoločensky zodpovedné podnikanie preto nepovažujeme za nevítanú a niekým diktovanú záťaž pre podnikateľov či nový módný trend, ale vidíme v ňom prínos tak pre podnikanie, ako aj pre komunity. Ak ste k tejto myšlienke skeptickí, dúfame, že vás táto kniha presvedčí. Ak vás už spoločensky zodpovedné podnikanie zaujalo, dúfame, že táto publikácia bude pre vás povzbudením.

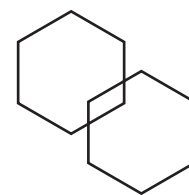
Naše poďakovanie patrí Piotrovi Mazurkiewiczovi, odborníkovi na spoločensky zodpovedné podnikanie zo Svetovej banky. Podstatným dielom prispel ku kapitole o úlohe vlády pri zabezpečovaní lepšieho prostredia pre zodpovedné podnikanie. Ďakujeme aj za jeho cenné pripomienky počas celého obdobia zostavovania publikácie. Projekt „Ako zabezpečiť lepšie prostredie pre spoločensky zodpovedné podnikanie v krajinách strednej a východnej Európy,“ ktorý viedol v poslednom štvrtroku 2004, bol pre ňu odrazovým mostíkom.

Ďakujeme tiež za spoluprácu Jurajovi Kušnierikovi a Vladovi Michalovi za pomoc pri spracovaní prípadových štúdií o spoločnosti Artforum s.r.o.

Radi by sme poďakovali aj Nadácii otvorenej spoločnosti nielen za finančné prostriedky, vďaka ktorým mohla táto publikácia vzniknúť, ale aj za jej vizionársky prístup pri podpore trvalo udržateľných ekonomických riešení sociálnych problémov na Slovensku.

Allan Bussard
Eduard Marček
Marek Markuš
Michal Bunčák

Obsah



1	Spoločensky zodpovedné podnikanie. Definícia a história	5
	■ Definícia pojmu	5
	■ Spoločensky zodpovedné podnikanie a príbuzné pojmy	7
	■ Stakeholders	8
	■ Prečo byť spoločensky zodpovednou firmou	10
	■ Globalizácia a spoločenská zodpovednosť v podnikaní	11
	■ Svetové hnutie spoločensky zodpovedných firiem	13
	■ Spoločensky zodpovedné podnikanie v Čechách a na Slovensku	16
2	Spoločensky zodpovedné podnikanie nadnárodných spoločností pôsobiacich na Slovensku	21
	■ Stratégie spoločensky zodpovedného podnikania nadnárodných firiem na Slovensku	22
	■ Zodpovednosť voči spoločnosti	28
	■ Zodpovednosť voči životnému prostrediu	31
3	Spoločensky zodpovedné podnikanie v prostredí malých a stredných podnikov	33
	■ Situácia malých a stredných podnikov v strednej a východnej Európe	33
	■ Spoločensky zodpovedné podnikanie malých a stredných podnikov	33
	■ Motívy a prekážky na zapojenie sa malých a stredných podnikov do spoločensky zodpovedného podnikania	35
	■ Business Linkages – podnikateľské väzby a siete	36
	■ Ekonomické zdôvodnenie spoločensky zodpovedného podnikania pre malé a stredné podniky	37
	■ Prípadová štúdia: Oil Partner, s. r. o.	38
	■ Prípadová štúdia: Artforum, s. r. o.	40
	■ Zhrnutie	41
	■ Etický kódex a sociálny audit	42
4	Spoločensky zodpovedné podnikanie v dodávateľskom reťazci	51
	■ Význam spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci	51
	■ Uvedenie spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci do praxe	53
	■ Aktuálne otázky spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci	55
	■ Dodržiavanie a monitorovanie vznikajúcich štandardov, zásad a smerníc spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci	55
	■ Úloha spotrebiteľa	57
	■ Hnacie mechanizmy a kritické faktory úspechu spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci	59

Spoločensky zodpovedné podnikanie

Prehľad základných princípov a príkladov

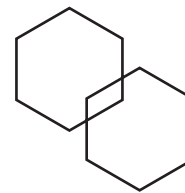
5 Spoločensky zodpovedné podnikanie a podpora komunity	63
■ Firemné občianstvo	63
■ Firmy a mimovládne neziskové organizácie	63
■ Motivácie spolupráce firmy a MNO	64
■ Formy a obsah spolupráce firmy a MNO	64
■ Ako pristupovať k tvorbe stratégie podpory komunity?	74
■ Prínosy a riziká vzájomnej spolupráce	77
■ Trendy v oblasti spolupráce podnikateľského a neziskového sektora	78

6 Výročné správy spoločensky zodpovedne podnikajúcich firiem	81
■ Indikátory výkonnosti podľa definície Global Reporting Initiative	83
■ Princípy prípravy výročnej správy spoločensky zodpovedných firiem	86
■ Desať dôvodov pre správy o trvalo udržateľnom rozvoji	88
■ Výzvy do budúcnosti	89

7 Spoločensky zodpovedné podnikanie a verejná politika	91
■ Prečo je potrebná „aktívna“ verejná politika podporujúca spoločensky zodpovedné podnikanie?	91
■ Aké dedičstvo by mohla odkázať verejná politika?	92
■ Spôsob inštitucionálnej realizácie	94
■ Ako vytvárať a riadiť stratégie spoločensky zodpovedného podnikania?	95
■ Príklady verejnej podpory spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku a v Európskej únii	97

8 Slovník pojmov	103
■ Prílohy - O organizáciach a autoroch	111

Spoločensky zodpovedné podnikanie. Definícia a história.⁽¹⁾



1.1 Definícia pojmu

Ako podnikateľ tak, aby z procesu a výsledkov produkcie firmy mal prospech širší okruh ľudí, je otázkou, ktorá je stará ako podnikanie samé. Známe sú prípady sociálneho utopistu Roberta Owena z Veľkej Británie, podnikateľov Andrewa Carnegie z USA alebo Tomáša a Jána Baťovcov z predvojnového Československa. Boli to charizmatiké a zvyčajne aj filantropické osobnosti na vysokých postoch, ktoré do svojej podnikateľskej misie vkladali aj snahu o zveladenie lokality, v ktorej pôsobili.

Moderná história spoločensky zodpovedného podnikania (SZP) sa začínala písať v päťdesiatych rokoch minulého storočia, keď myšlienky zodpovedného podnikania naplno prenikli do odbornej literatúry pre manažérov. Treba si všimnúť, že prvé definície spoločensky zodpovedného podnikania sa opierali o manažérsky vzor, a vyzdvihovali jeho angažovaný postoj. V roku 1953 Howard R. Bowen v knihe *Social Responsibilities of the Businessman* napísal: „Spoločenská zodpovednosť predstavuje záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiadúce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti.“⁽²⁾ Bowen sa vo všeobecnosti považuje za prvého teoretika spoločensky zodpovedného podnikania. Podľa neho nie je všeliekom na všetky bolesti tohto sveta, ale obsahuje dôležitú pravdu, ktorá musí viesť aktivity podnikateľov v budúcnosti. V roku 1960 Keith Davis a Robert Blomstrom v knihe *Business and its Environment* definovali spoločenskú zodpovednosť ako „záväzok jedinca zvážiť dopad svojich rozhodnutí a činov na celý spoločenský systém. Podnikatelia uplatňujú spoločenskú zodpovednosť, keď zvažujú potreby a záujmy ostatných ľudí, ktorých podnikateľské aktivity môžu zasiahnuť. Ak tak konajú, potom dokážu dovidieť i veci, ktoré sú mimo úzko definovaných ekonomických a technických záujmov ich firmy“⁽³⁾.

Koncom šesťdesiatych a v sedemdesiatych rokoch vzniklo pod vplyvom turbulentných sociálnych zmien v západnej spoločnosti a vďaka rozmachu spoločenských vied, množstvo definícií, ktoré menej zdôrazňovali osobnosť manažéra v korporácii, a viac sa zameriavali na interakciu medzi firmou a socioekonomickým systémom. Príkladom môže byť definícia z roku 1973, ktorá je postavená na myšlienke dobrého susedstva: „Asi najlepšou cestou ako pochopiť spoločenskú zodpovednosť je uvažovať o nej ako o „dobrom susedstve“. V tomto koncepte sú obsiahnuté dve etapy. Na začiatku to znamená nerobiť veci, ktoré by mohli poškodzovať susedstvo. V druhom štádiu ide o dobrovoľné osvojenie si záväzku pomáhať riešiť problémy v susedstve.“ (Elibert & Parket).

V osemdesiatych rokoch sa preniesol záujem od všeobecného teoretizovania o spoločenskej zodpovednosti na empirický výskum zodpovedného podnikania organizácií. Aj v dôsledku snahy operacionalizovať tento pojem došlo k jeho fragmentarizácii, a začali vznikať rôzne alternatívne koncepty. Patrí medzi ne napríklad spoločenská výkonnosť podnikania, teória stakeholderov⁽⁴⁾, etika podnikania, verejná politika. Z tohto obdobia spomeňme len jednu definíciu, ktorá zdôrazňuje práve stakeholderov:

Do slovenčiny sa zvyčajne prekladá ako „zainteresované subjekty“, „zainteresované skupiny“ alebo nátlakové, prípadne záujmové skupiny. V tejto publikácii budeme používať dva výrazy, ktoré považujeme za rovnocenné. Budú to buď stakeholderi alebo zainteresované subjekty. Stakeholderom sa podrobnejšie budeme venovať na strane 8.

(1) Inšpiráciou tohto textu sú dve práce. Prvou je článok Toma Batemana: Zamyslenie sa nad spoločenskou zodpovednosťou podnikania, ktorý mi poskytla Nadácia Integra. Druhou je štúdia Jany Trnkovej s názvom Spoločenská zodpovednosť firiem. Kompletní príručce témam a závery z výskumu, ktorá vyšla v roku 2004 v ČR. Možno ju získať na adrese <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>.

(2) Citované podľa Archie B. Carroll: *Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional Construct.*, in BUSINESS & SOCIETY, Vol 38 No. 3, September 1999

(3) Citované podľa Archie B. Carroll: *Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional Construct.*, in BUSINESS & SOCIETY, Vol 38 No. 3, September 1999

(4) Slovom „stakeholders“ sa označujú všetky osoby alebo skupiny, ktoré sú ovplyvňované činnosťami organizácie alebo môžu spätne ovplyvňovať jej aktivity. Do slovenčiny sa zvyčajne prekladá ako „zainteresované subjekty“, „zainteresované skupiny“ alebo nátlakové, prípadne záujmové skupiny. V tejto publikácii budeme používať dva výrazy, ktoré považujeme za rovnocenné. Budú to buď stakeholderi alebo zainteresované subjekty. Stakeholderom sa podrobnejšie budeme venovať na strane 8.

„Spoločenská zodpovednosť podnikania je pojmom vyjadrujúcim záväzky firiem voči všetkým skupinám, z ktorých sa skladá spoločnosť, a nielen voči ich akcionárom. Dva aspekty tejto definície sú pritom veľmi dôležité. Po prvé, záväzky si treba osvojiť dobrovoľne; správanie ovplyvnené donucovacou silou zákona alebo dohodou s odbormi dobrovoľným nie je. Po druhé, platnosť záväzkov je všeobecná, prekračuje tradičnú povinnosť voči akcionárom, a vzťahuje sa aj na ostatné sociálne skupiny, akými sú spotrebiteľia, zamestnanci, dodávatelia a susedia komuniti.“⁽⁵⁾

Na prelome tisícročí k definovaniu spoločensky zodpovedného podnikania prispeli dobrovoľné asociácie zodpovedne podnikajúcich firiem, mimovládne organizácie a Európska únia, ktorá považuje spoločenskú zodpovednosť v podnikaní za jeden z nástrojov potrebných na dosiahnutie Lisabonskej stratégie. V tomto texte uvedieme tri najznámejšie:

Britská organizácia združujúca viac ako 800 firiem, Business in the Community, definuje zodpovedné podnikanie ako manažovanie „pozitívnych vplyvov, ktoré má firma na spoločnosť a na životné prostredie, a ktoré dosahuje svojimi činnosťami, produktami alebo službami, a prostredníctvom interakcie s kľúčovými stakeholdermi ako sú zamestnanci, spotrebiteľia, investori, komunity a dodávatelia“.⁽⁶⁾

„SZP je kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku“ (World Business Council for Sustainable Development).⁽⁷⁾

„SZP je dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi.“ (Európska únia, Zelená kniha, 2001)

Ďalšie definície spoločensky zodpovedného podnikania

Business for Social Responsibility:

„Podnikať takým spôsobom, že firma dosiahne alebo prekoná etické, právne, komerčné a verejné očakávania, ktoré od nej má spoločnosť.“

The Canadian Centre for Philanthropy:

„Súbor manažérskych postupov, ktoré zabezpečia, že organizácia minimalizuje negatívne, a zároveň maximalizuje pozitívne dôsledky jej správania na spoločnosť.“

The Corporate Social Responsibility Newswire Service:

„Integrácia firemných praktík a hodnôt takým spôsobom, že sú do nich zahrnuté záujmy všetkých zainteresovaných subjektov vrátane spotrebiteľov, zamestnancov, investorov a životného prostredia.“

Ako vyplýva z tohto bohatého a iste nie vyčerpávajúceho prehľadu definícií, pojem spoločensky zodpovedného podnikania zatiaľ nie je jasne vymedzený, a ponúka rôzne možnosti interpretácie, čím poskytuje priestor čo najširším možnostiam praktického využitia.⁽⁸⁾

Aktuálne definície spoločensky zodpovedného podnikania sa opierajú o všeobecné etické princípy, ktorými sú **neustrannosť, angažovanosť, aktívna spolupráca so zainteresovanými subjektami a transparentnosť**, a zvyčajne sa vyznačujú týmito spoločnými charakteristikami:

1. **Sú univerzálne.** Platia pre všetky typy podnikania, nie iba pre niektoré.
2. **Zdôrazňujú dobrovoľnosť.** Spoločensky zodpovedné podnikanie by malo byť založené na dobrovoľnom záväzku firiem a ich manažmentu podnikať spôsobom, ktorý v dobrom slova zmysle prekračuje rámec legislatívnych ustanovení a povinností vyplývajúcich z dodržiavania obchodných zmlúv.
3. **Zameriavajú sa na aktívnu spoluprácu so zainteresovanými subjektami, tzv. stakeholders.** Pojmom zainteresované subjekty sa označujú všetky osoby, inštitúcie a organizácie, ktoré môžu ovplyvniť činnosti organizácie, alebo naopak sú organizáciou ovplyvňované. Keďže ide o kľúčový pojem v koncepcii zodpovedného podnikania, budeme mu venovať viac priestoru v ďalšej časti textu.
4. **Vyjadrujú záväzok prispievať k rozvoju kvality života.** Kvalita života vyjadruje celkový blahobyť jedincov žijúcich v spoločnosti. Predstavuje životné podmienky jednotlivcov, ich možnosti kontrolovať zdroje, a zároveň subjektívne hodnotenie ich života.

(5) Jones, T.M. *Corporate Social Responsibility revisited, redefined*. California Management Review, 1980, in: Archie B. Carroll: *Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional Construct.*, in BUSINESS & SOCIETY, Vol 38 No. 3, September 1999

(6) http://www.bitc.org.uk/about_bitc/faqs.html#a9

(7) WBCSD: *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*, 2000,

<http://www.wbcscd.ch/templates/TemplateWBCSD2/layout.asp?type=p&MenuId=ODU&doOpen=1&ClickMenu=RightMenu>.

(8) Jana Trnková: *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z výzkumu*, 2004, BLF ČR

5. **Zdôrazňujú rozvoj, nie iba rast.** Ekonomický rast sa dlho považoval za najdôležitejší ukazovateľ ekonomického napredovania spoločnosti. Zvyčajne sa meria jednoduchými, a tým aj robustnými miera-ami produktivity ekonomiky, ktoré môžu skresľovať skutočnosť. Napríklad, najčastejšie používaným ukazovateľom rastu ekonomiky je HDP, v ktorom je obsiahnutá finančná hodnota všetkých statkov a služieb vyprodukovaných na území jednej krajiny. Okrem statkov s pozitívnou pridanou nadhodnotou sú v ňom zahrnuté aj náklady na ochranu pred negatívnymi účinkami rastu, ako napríklad čistenie jedovatých skládok a ekologických havárií. HDP týmto spôsobom vykazuje aj negatívne dôsledky ekonomického rastu ako prínosy k celkovému napredovaniu spoločnosti. Rozvoj na druhej strane súvisí s trvalou udržateľnosťou tvorby majetku. Všíma si ekologické dôsledky aktivít podnikajúcich subjektov, podmienky, za akých sú produkty vyrobené, ako sú prerozdeľované, aký má produkcia vplyv na rôzne skupiny a regióny.
6. **Pomenúvajú tri oblasti, v ktorých sa zodpovedné podnikanie konkrétne prejavuje.** Zodpovedné podnikanie si vyžaduje posun pohľadu z úrovne „profit only“ (orientácia výhradne na zisk) na pohľad, ktorý umožňuje vidieť podnikanie firmy v širšom systéme spoločenských a ekologických vzťahov. Firma nefunguje izolovane, ale je priamou súčasťou

okolitého sveta. Podľa tohto pohľadu firma funguje s ohľadom na **triple-bottom-line** (trojitá výsledovka); nesústreďuje sa len na ekonomický rast, ale aj na sociálne a environmentálne dôsledky svojich činností.

Zodpovedné podnikanie v ekonomickej oblasti predstavuje sledovanie a vylepšovanie procesov, ktorými firma prispieva k rozvoju ekonomického prostredia, a snahu minimalizovať prípadné negatívne dôsledky činností firiem v tejto oblasti. Patria sem napríklad etický kódex podnikania, vzťahy s akcionármi, spotrebiteľmi, dodávateľmi, reklama, ochrana duševného vlastníctva a pod. V sociálnej oblasti sa zodpovedné podnikanie prejavuje sledovaním a minimalizovaním negatívnych dôsledkov aktivít firiem na sociálny systém, v ktorom pôsobia. Sú to napríklad zdravie a bezpečnosť zamestnancov, dodržiavanie politiky rovnosti príležitostí, vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov, firemná filantropia, pravidlá lobingu, boj proti korupcii, rast kvality života atď. V environmentálnej oblasti sa zodpovedné podnikanie prejavuje monitorovaním a znižovaním negatívnych vplyvov organizácie na životné prostredie. Medzi najdôležitejšie patria napríklad recyklácia, používanie ekologických produktov, dodržiavanie štandardov ISO 14000 a EMAS, ochrana prírodných zdrojov, používanie alternatívnych energetických zdrojov, a pod.

1.2 Spoločensky zodpovedné podnikanie a príbuzné pojmy

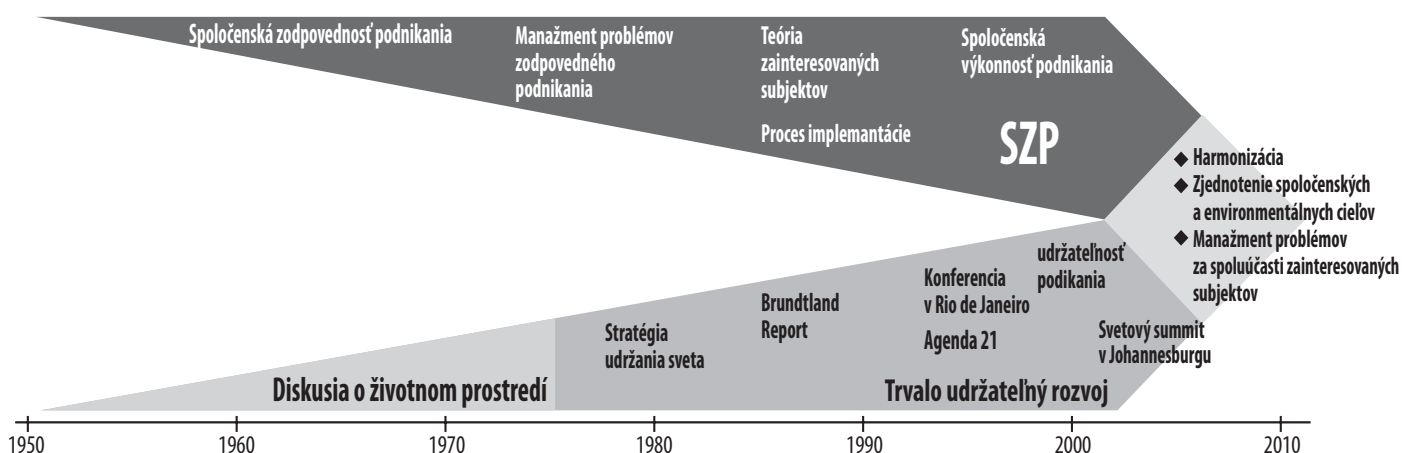
Posledné dve charakteristiky definícií zodpovedného podnikania sú v súčasnosti zdrojom diskusií o vzťahu medzi spoločenskou zodpovednosťou podnikania a trvalo udržateľným rozvojom. Oba tieto pojmy sú z hľadiska histórie spoločenskovedných disciplín pomerne mladé, a každý z nich má odlišný pôvod. Spoločenská zodpovednosť v podnikaní má korene v literatúre určenej pre manažérov, a pochádza z amerického prostredia. Pojem trvalo udržateľný rozvoj⁽⁹⁾ dlho patril do slovníka ekológov a ekonómov hľadajúcich riešenia globálnych problémov (globálne otepľovanie, chudoba v treťom svete, populačná explózia a podobne). V súčasnosti sa často stretávajú na stránkach odborných publikácií a v programových vyhláseniach organizácií a vlád.

Oba pojmy nepochybne obsahujú spoločné prvky, ba dokonca koncept spoločensky zodpovedného podnikania si myšlienku triple-bottom-line osvojil priamo z konceptu trvalo udržateľného rozvoja. V tejto publikácii chápeme trvalo udržateľný rozvoj ako ideálny stav, keď sú všetky prvky globálneho ekosystému v rovnováhe; čiže jeden neohrozuje existenciu druhého. O jeho dosiahnutie by sa mali usilovať všetci jednotlivci a organizácie, z ktorých sa skladá globálne spoločenstvo. Na druhej strane spoločenskú zodpovednosť podnikania chápeme, podobne ako predstavitelia EÚ, ako nástroj vlastných firmám, ktorý je určený na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja.⁽¹⁰⁾

(9) Po prvý raz bol tento termín použitý v publikácii s názvom *Our Common Future*, ktorý v roku 1987 vypracovala World Commission on Environment and Development pod vedením predsedníčky vlády Nórska Gro Harlem Brundtland. Trvalo udržateľný rozvoj definuje ako „rozvoj, ktorý umožňuje naplniť potreby súčasnej generácie bez toho, aby boli obmedzené možnosti naplniť potreby budúcich generácií“.

(10) Propagátori spoločensky zodpovedného podnikania z Európskej únie ho považujú „za spôsob, ako môžu firmy prispieť k trvalo udržateľnému rozvoju“. Pre podrobnosti pozri: COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, Brussels, 2nd July 2002.

Obr. 1: Historický vývoj konceptov spoločenskej zodpovednosti podnikania a trvalo udržateľného rozvoja. Zdroj: Thomas Loew, Kathrin Ankele, Sabine Braun, Jens Clausen: Significance of the CSR debate for sustainability and the requirements for companies, FUTURE E.V. AND INSTITUTE FOR ECOLOGICAL ECONOMY RESEARCH GMBH, 2004



Ďalším pojmom, ktorý sa často spomína v súvislosti so spoločensky zodpovedným podnikaním je **firemná filantropia** (Corporate Philantropy). Považuje sa za jednu z „modernejších foriem darčovstva, ktorá sa snaží riešiť problémy spoločnosti podporou vzdelávania, inovácií a rozvojom schopností ľudí, aby boli schopní pomôcť si sami“⁽¹¹⁾. Firemná filantropia je na rozdiel od často spomínaného **sponzoringu** charakteristická aj tým, že firmy za filantropické aktivity neočakávajú žiadnu protihodnotu. V prípade sponzoringu tomu tak nie je. V súčasnosti sa sponzoring považuje za obchodný vzťah, keď sa podporené organizácie zaväzujú propagovať meno darcu na svojich aktivitách.

Spoločensky zodpovedné podnikanie predstavuje koncept, ktorý presahuje firemnú filantropiu. Možno povedať, že firemná filantropia je integrálnou súčasťou zodpovedného podnikania, ale nesmie sa naň redukovať. Do zodpovedného podnikania patria napríklad rôzne dobrovoľnícke programy, počas ktorých zamestnanci venujú časť svojho pracovného času na vzdelávanie predstaviteľov mimovládneho sektora. Sú to aktivity, ktoré sa často uvádzajú ako príklad firem-

nej filantropie. Do kategórie zodpovedného podnikania patria aj programy ochrany životného prostredia, v rámci ktorých firmy vyzývajú zamestnancov, aby pracovné materiály tlačili obojstranne, a aby triedili odpad. Tieto aktivity sa však nemôžu zahrnúť pod hlavičku firemnej filantropie.

Posledný pojem, na ktorý by sme chceli upriamiť pozornosť je **firemné občianstvo** (Corporate Citizenship), ktoré sa tiež občas zamieňa so spoločensky zodpovedným podnikaním. Pri jeho výklade platí to isté, čo o firemnom dobrovoľníctve. Aj firemné občianstvo pomenúva časť aktivít, ktoré patria do sféry záujmu spoločensky zodpovedných firiem. Vzťahuje sa na angažované riešenie spoločenských problémov v lokalite, kde firma pôsobí. Podľa tohto konceptu firma v mieste svojho pôsobenia vystupuje ako „dobrý občan“. Znamená to, že okrem naplňovania svojich obchodných cieľov má aj strednodobú stratégiu budovania dobrých vzťahov s obyvateľmi a stratégiu celkového rozvoja svojho okolia. Firemné občianstvo zahŕňa napríklad darčovstvo, sponzoring, dobrovoľnícke projekty zamestnancov a firemné nadácie.

1.3 Stakeholders, t.j. zainteresované subjekty

Základným pojmom v diskusii o zodpovednom podnikaní sú stakeholders. Označujú sa ním všetky osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú vplyv na fungovanie firmy, alebo ich jej aktivity spätne ovplyvňujú. Najbližšími slovenskými ekvivalentmi tohto pojmu sú výrazy „zainteresované subjekty“, pretože to sú organizácie, skupiny ľudí alebo jednotlivci, ktorí sú nejakým spôsobom zainteresované na fungovaní firmy.

V tejto publikácii budeme používať oba výrazy. Ďalej treba upozorniť, že pojem stakeholders sa na Slovensku zamieňa so slovom shareholders, a tým dochádza k skresleniu významu odovzdávaného posolstva. Shareholders, po slovensky akcionári, sú nepochybne jednou z najdôležitejších skupín zainteresovaných subjektov, ale nie jedinou. Dôsledky takejto zámény si každý dokáže domyslieť.

(11) Majchrák J., Marošiová L.: Firemná filantropia na Slovensku, IVO, 2004

Medzi najčastejšie spomínané skupiny zainteresovaných subjektov patria:

- vlastníci, akcionári, investori,
- zamestnanci,
- spotrebiteľia,
- dodávatelia a obchodní partneri,
- konkurencia,
- vláda,
- MVO a nátlakové skupiny,
- komunity,
- médiá.

Každý zainteresovaný subjekt svojím spôsobom ovplyvňuje podnikanie firmy. Vlastníci a akcionári sú zainteresovaní na raste a prosperite podniku, zamestnanci hodnotia pracovné podmienky, spotrebiteľov zaujíma kvalita produktov a služieb, vládu zaujíma znižovanie nezamestnanosti a vytvára podnikateľské prostredie, MVO a komunity zaujíma správanie sa firmami v mieste ich pôsobenia.

Literatúra obhajujúca zodpovedné podnikanie upozorňuje, že bezproblémové fungovanie a dlhodobé výnosy možno zabezpečiť lepšie vtedy, ak firemná stratégia obsahuje nástroje na identifikáciu a primerané uspokojenie potrieb všetkých zainteresovaných skupín. Na začiatku by mala každá spoločensky zodpovedná firma identifikovať svojich stakeholders a zistiť ich očakávania a potreby. Výsledkom je definícia stratégie zodpovedného podnikania firmy.

Identifikáciou a zisťovaním očakávaní zainteresovaných skupín sa začína **dialóg so zainteresovanými subjektami** (stakeholder dialogue). V prípade, že firmy k nemu pristupujú otvorene a konštruktívne, má mimoriadne pozitívne výsledky. Výsledkom spolupráce so zainteresovanými subjektami môže byť posilnenie vzájomnej dôvery, identifikovanie a riešenie problémov, ktoré sú významné pre všetky zainteresované skupiny, dlhodobé partnerstvo medzi súkromným, verejným a neziskovým sektorom, vzájomná motivácia a šírenie dobrých príkladov.

Tabuľka č. 1: Vybrané príklady indikátorov a oblastí záujmu zodpovedného podnikania podľa zainteresovaných subjektov

	Zainteresované subjekty						
	Vlastníci Akcionári Investori	Zamestnanci	Spotrebiteľia	Dodávatelia Obchodní partneri	Konkurencia	Vláda	MVO Nátlakové skupiny Komunity
Ekonomika	Finančné toky medzi organizáciou a poskytovateľmi kapitálu.	Možnosti kariérneho postupu a zvyšovania kvalifikácie.	Spokojnosť zákazníkov, znižovanie počtu sťažností a reklamácií.	Dodržiavanie dohodnutých podmienok dodania produktov a služieb, vrátane termínov splatnosti.	Rešpektovanie ochrany duševného vlastníctva.	Dotácie, granty, daňové úľavy a ostatné druhy finančných benefitov, ktoré firmy získali.	Firemná filantropia. Dary MVO, samospráve a ostatným organizáciám vo finančnej i nefinančnej podobe.
	Dlhodobá stabilita firmy.	Primerané mzdy.	Dostupnosť produktov a služieb.	Kvalita a cena dodávaných produktov.	Rešpektovanie pravidiel férového konkurenčného boja.		Závazky investovať do komunitných programov.
	Zosúladenie biznis aktivít s hodnotami a očakávaniami akcionárov.	Tréningy a vzdelávanie.	Férová reklama - primerané informácie.	Zneužívanie moci, spokojnosť partnerov a doba trvania partnerstva.	Obchodné kartely.		Sociálny dialóg.
Spoločnosť	Zvažovanie vplyvu investícií na vývoj ľudských práv.	Zdravie a bezpečnosť zamestnancov.	Zdravie a bezpečnosť zákazníkov.	Úplatkárstvo a korupcia.	Dodržiavanie spoločných etických kódexov.	Príspevky politickým stranám.	Rozvoj ľudského kapitálu.
	Prehľadnejšie hodnotenie výročných správ a obohatenie množstva informácií.	Vyváženosť osobného a pracovného života.	Monitorovanie ľudských práv v obchodnom reťazci, ich vnímanie a prípadné bojkoty.	Rovnosť príležitostí pri výbere dodávateľov.		Úplatkárstvo a korupcia.	Rekvalifikácia prepustených zamestnancov.
	Transparentné účtovníctvo.	Ľudské práva a rovnosť príležitostí.	Ochrana osobných údajov.	Podiel lokálnych dodávateľov.		Podpora a riadenie firemnej filantropie.	Rozvoj infraštruktúry.
		Mobbing, sexuálne obtiažovanie.					Sťažnosti verejnosti na porušovanie pravidiel zodpovedného podnikania.
Životné prostredie	Príprava efektívneho systému environmentálneho manažmentu.	Znižovanie spotreby energetických a materiálnych zdrojov.	Znalosť o správnom používaní produktov.	Propagovanie ochrany životného prostredia.	Spoločné riešenie problémov životného prostredia napr. v spojitosti s odpadovým hospodárstvom.	Monitorovanie vplyvov na životné prostredie.	Vplyv na životné prostredie v mieste pôsobiska.
	Vyhodnocovanie environmentálnej výkonnosti firmy.		Recyklácia použitých produktov.	Podiel dodávateľov dodržiavajúcich medzinárodné uznávané normy ochrany ŽP.			Využívanie lokálnych obnoviteľných zdrojov.
	Plánovanie rizík.		Packaging.	Transport polotovarov, produktov a pracovníkov.			

1.4 Prečo byť spoločensky zodpovednou firmou

V súčasnosti si princípy zodpovedného podnikania osvojuje čím ďalej tým viac firiem. Priamo úmerne s tým rastie aj dopyt po dôkazoch výhod spoločensky zodpovedného podnikania. Tieto otázky si kladú zákazníci, zamestnanci, vláda, komunity a, samozrejme, aj akcionári. Tých pritom najviac zaujíma finančný efekt takéhoto prístupu k podnikaniu.

Žiaden z obhajcov spoločensky zodpovedného podnikania netvrdí, že firmy by sa mali vzdať svojho prvotného a legitímneho cieľa, ktorým je vytváranie zisku, a namiesto toho sa venovať charite. Poukazujú len na to, že ak firmy k snahe vytvárať zisk pridajú aj záujem o celkové fungovanie spoločnosti a životné prostredie, prinesú úžitok nielen sebe, ale aj spoločnosti. Obhajcovia spoločensky zodpovedného podnikania tvrdia, že „byť dobrý je dobré z finančných dôvodov“, že zveľaďovanie spoločnosti a životného prostredia prinesie firmám prostredníctvom zvýšenej reputácie a produktivity zamestnancov finančný zisk. A ako upozorňuje Simon Zadek, na druhej strane spoločensky zodpovedná firma „bude produkovať sociálne a environmentálne dividendy, vďaka jej úspešným dlhodobým snahám vytvárať zisk“. (12)

Environmentálny manažment ušetrí anglickému KPMG 250 000 libier ročne

Spoločnosť KPMG vo Veľkej Británii sa v roku 2002 pripravovala na certifikáciu podľa noriem ISO 14001. V súvislosti s tým sa rozhodla implementovať komplexnú ekologickú politiku v piatich oblastiach: voda, odpad, papier, energia a transport. Rok po uvedení tejto politiky do praxe, KPMG nameralo úspory vo výške 250.000 libier.

Zdroj: *CSR and Multi-stakeholder Dialogue, World Bank, 2003*

Kritici spoločensky zodpovedného podnikania však tvrdia, že jedinou úlohou firiem je produkovať zisk a nestávať si ďalšie ciele, ktoré ich môžu odviesť od hlavného poslania. Napríklad Milton Friedman, klasik neoliberalnej ekonómie a veľký kritik spoločensky zodpovedného podnikania, vo svojich esejách zo sedemdesiatych rokov zdôrazňuje, že jedinou zodpovednou úlohou biznisu je maximalizovať zisk, a nie venovať sa komunitným aktivitám. Trhové ekonomiky fungujú, keď sa firmy snažia získať čo najvyšší profit pre svojich akcionárov. V konečnom dôsledku má potom vďaka neviditeľnej ruke trhu, ktorá tento zisk prerozdeľuje, z profitu firmy úžitok každý: akcionári, zamestnanci, spotrebiteľia aj vláda. (13)

Podľa Simona Zadeka možno túto kritiku preklenúť, a opodstatnenosť spoločensky zodpovedného podnikania zdôvodniť etikou a spoločenskými normami. Kritici aj obhajcovia spoločensky zodpovedného podnikania sa totiž vo svojich úvahách zhodujú na tom, že biznis by mal byť založený na etických princípoch (profit-with-principles). Friedman vo svojich prácach napríklad tvrdí, že firmy by mali akceptovať nielen zákonom stanovené podmienky, ale aj ostatné normy a očakávania spoločností, v ktorých pôsobia. Na druhej strane rôzne záujmové skupiny zložené z predstaviteľov troch sektorov spoločnosti očakávajú, že biznis by sa mal zakladať na nových spoločenských normách, ktoré sú zahrnuté v ideách spoločenskej zodpovednosti, a tak prinášať prospech sebe, spoločnosti a životnému prostrediu. (14)

Spoločensky zodpovedné podnikanie, postavené na spoločnom etickom základe, prináša pozitívne výsledky firmám aj spoločnosti. (viď tabuľku č.2).

Tabuľka č.2: Výhody vyplývajúce zo spoločensky zodpovedného podnikania zoradené podľa druhu beneficentov (15)

Verejnosc

- Sociálna kohézia
- Zosúladienie cieľov verejnej politiky s cieľmi neziskových organizácií a firiem
- Rýchlejšie dosahovanie cieľov verejnej politiky
- Vzdelávanie verejnosti
- Znižovanie miery nezamestnanosti
- Viac dlhodobo udržateľných zamestnaneckých pozícií na trhu práce
- Viac stabilných firiem, ktoré sa dokážu udržať sa na trhu
- Nižšia závislosť znevýhodnených sociálnych skupín od verejnej podpory
- Postupné upúšťanie od regulačných opatrení
- Participácia firiem na veciach verejných/firemné občianstvo
- Poskytovanie firemného know-how na riešenie väčšieho množstva sociálnych problémov
- Zvyšovanie spokojnosti zákazníkov
- Zvyšovanie dôvery medzi rôznymi zainteresovanými subjektami (zamestnanci a obyvatelia regiónu)
- Vytváranie nových trhov
- Získavanie finančných prostriedkov
- Zvyšovanie reputácie firiem
- Znižovanie nákladov
- Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov
- Prínos inovácií

Súkromné firmy

(12) Simon Zadek: *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, Eathscan, 2001, s.51

(13) Milton Friedman: *The Social Responsibility Is to Increase Profits*, in: *New York Times Magazine*, 1970

(14) Simon Zadek: *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, Eathscan, 2001, s.53

(15) *CSR in local and regional policies*. Záverečná správa projektu VadeRegio II.

Benefity, ktoré firmám prináša zodpovedné podnikanie:

- 1. Umožňuje manažovať riziká.** Zodpovedný prístup prejavujúci sa v manažovaní ľudských zdrojov, v kontrole kvality produktov a environmentálnych štandardov môže ochrániť firmu pred nákladnými súdnymi spormi, a z nich vyplývajúcich škôd na mene značky. Rovnako môže zmierniť snahu vlády regulovať trhový segment alebo firmu.
- 2. Pomáha zvyšovať zisky.** Správanie spotrebiteľov sa mení, a ľudia čoraz viac podporujú firmy, o ktorých si myslia, že konajú zodpovedne. Mnohé prieskumy poukazujú na to, že spotrebiteľia sú ochotní nakupovať od zodpovedných spoločností, ba dokonca, za produkty firiem, ktoré nie sú angažované v súdnych sporoch sú ochotní zaplatiť viac. Firmy, ktoré sú dodávateľmi pre väčšie korporácie, musia dodržiavať štandardy zodpovedného podnikania.
- 3. Pomáha znižovať náklady.** Zvyšuje tlak na efektívne využívanie zdrojov, čím podporuje úsporu energií a materiálov. Dôkazy o ekologickej efektívnosti SZP sú všeobecne známe.
- 4. Podporuje inováciu.** Môže stimulovať inovatívne myslenie a postupy riadenia, čím prispieva k zvýšenej konkurencieschopnosti firmy. Niektorým spoločnostiam sa úspešne podarilo vyvinúť nový produkt s vynikajúcim environmentálnym prospechom alebo produkt určený marginalizovaným skupinám.
- 5. Pomáha firmám udržať si legitimitu.** Spoločensky zodpovedné podnikanie vníma firmu ako člena spoločnosti, ktorá sa skladá z množstva skupín stakeholderov. Firma by so všetkými skupinami mala viesť otvorený dialóg. V prípade, že sa jej to darí, dokáže ich presvedčiť, že pomáha vytvárať spoločnosť, že neničí životné prostredie. Tým si zvyšuje reputáciu a od stakeholderov ľahšie získava oprávnenie pôsobiť vo zvolenom segmente trhu.
- 6. Pomáha pri budovaní dôvery a značky.** Obchod čoraz viac závisí od reputácie, dôvery a značky. Spoločensky zodpovedné podnikanie pomáha zvyšovať dôveru a budovať dobré meno firmy, čím z dlhodobého hľadiska prispieva k zvýšenej hodnote značky, trhových podielov a lojalite zákazníkov.
- 7. Umožňuje lepší manažment ľudských zdrojov.** Manažment ľudských zdrojov je jednou z najdôležitejších oblastí, kde sa uplatňuje zodpovedné podnikanie. Ovplyvňuje napríklad prístup k od-

meňovaniu, zosúladienie pracovného a súkromného času, kariérny postup, tréningy a vzdelávanie, politiku boja proti diskriminácii. Prostredníctvom spoločensky zodpovedného podnikania zamestnanci dostávajú šancu získať dobré pracovné skúsenosti a spolupodieľať sa na riadení podniku. Spoločensky zodpovedné podnikanie má tak priamy vplyv na lojalitu zamestnancov, pozitívnu prezentáciu spoločnosti na verejnosti, znižovanie miery fluktuácie a zvyšovanie produktivity.

- 8. Zvyšuje príťažlivosť pre investorov.** Investičné fondy si častejšie vyberajú investičné príležitosti podľa kombinácie finančných, sociálnych, environmentálnych a etických faktorov, pretože kritériá spoločensky zodpovedného podnikania pre nich znamenajú garanciu bezpečnosti a dlhodobej udržateľnosti firmy. V štátnych objednávkach sa čoraz častejšie objavujú štandardy zodpovedného podnikania definujúce požiadavky na pracovné podmienky a ochranu životného prostredia.

Politický spotrebiteľ

Týmto termínom sa označuje spotrebiteľ, ktorý svojimi peniazmi hlasuje za alebo proti nejakej firme. Termín vznikol v Dánsku, odkiaľ sa rýchlo rozšíril aj do ostatných krajín. Výskum spotrebiteľského správania uskutočnený v Dánsku v roku 1997 poukázal na fakt, že 52% dospeléj populácie sa domnieva, že spotrebiteľské bojkoty sú dobrým spôsobom ako vyjadriť nesúhlas so správaním firmy.

Zdroj: P. Pruznan: Theory and practice of business ethics ind Denmark, CBS, 2003

Nemôžeme sa však tváriť, že spoločensky zodpovedné podnikanie nič nestojí a že neexistujú žiadne prekážky, ktoré by firmám bránili v jeho uvedení do praxe. Najčastejšie spomínanými prekážkami sú:

1. Prijatie spoločensky zodpovedného podnikania do firemnej stratégie je nákladnou vstupnou investíciou. Vyžaduje si čas zamestnancov, a uvedenie nových pracovných a manažérskych postupov do praxe môže mať spočiatku negatívny vplyv na produktivitu práce.
2. SZP sa vyznačuje svojským jazykom, a zasahuje do všetkých oblastí činnosti firmy: od dizajnu produktov, cez manažment všetkých zložiek firmy, až po externú komunikáciu. Preto je ťažké zorientovať sa v jeho problematike. Občas môžu mať firmy problém nájsť správne informácie, zdroje a schopnosti, aby dokázali princípy SZP uviesť do praxe.

3. SZP je založené na vzájomnej spolupráci všetkých troch sektorov spoločnosti. Niektoré firmy sa môžu obávať, či nájdu dôveryhodných či primeraných partnerov, s ktorými by mohli spolupracovať.
4. Nejasné normy a spleť kódexov vzťahujúcich sa na rôzne oblasti pôsobenia môžu pri naplňaní cieľov stratégie zodpovedného podnikania vyústiť do konfliktu priorít.
5. Slabá alebo zmätočná podpora zo strany inštitúcií verejnej správy, nízka úroveň mimovládneho sektora a obmedzené možnosti spolupráce kvôli nedostatku partnerov predstavujú ďalšie bariéry pri úspešnom uvedení princípov spoločensky zodpovedného podnikania do praxe.

1.5 Globalizácia a spoločenská zodpovednosť v podnikaní

Spoločensky zodpovedné podnikanie nepredstavuje len množstvo poučiek, definícií a teoretizovania. Stáva sa z neho široké hnutie, ktoré aktívne podporujú firmy, vlády a mimovládny sektor. Aby sme pochopili vzrastajúci záujem o spoločenskú zodpovednosť podnikania a motívy všetkých týchto organizácií, musíme sa zamyslieť nad tým, ako v priebehu uplynulých desaťročí globalizácia a postindustriálna revolúcia ovplyvnili vývoj medzinárodného obchodu, spotrebiteľského správania, manažmentu firiem, a ako prispeli k vzniku toho, čo sa v odbornej literatúre nazýva ekonomikou 21. storočia.

Globalizácia je jednou z najdôležitejších príčin vzrastu významu spoločenskej zodpovednosti v podnikaní. V ekonomike sa prejavuje ako pokles významu hraníc medzi štátmi a zvýšením intenzity obchodných vzťahov až do takej miery, že sa strácajú rozdiely medzi domácimi a zahraničnými transakciami. Najdôležitejšia príčina tohto javu spočíva v revolučnom rozvoji informačných technológií a dopravy. Vďaka internetu a ostatným telekomunikačným prostriedkom, možno v priebehu niekoľkých sekúnd (čo vlastne znamená v reálnom čase) poslať správu o úraze zamestnanca zo Slovenska do centrálnej firmy v Amerike. Vďaka relatívne lacnej leteckej a železničnej doprave možno v priebehu 24 hodín doručiť polotovary z Ázie do Európy. Firmy tak môžu ľahko rozšíriť svoje aktivity po celom svete a pri hľadaní optimálnych podmienok, ktoré im umožnia maximalizovať zisk, to aj robia. Centrálne je na jednom mieste, vývoj nových produktov na inom, výroba v niekoľkých ďalších krajinách a trhy zasa v iných. Výrobu a jej negatívne dôsledky v podobe znečisteného životného prostredia môže mať na svojom konte jedna populácia, zatiaľ čo produkty a zisky si rozdeľuje populácia na opačnej pologuli.

Pokles významu hraníc medzi štátmi a zjednodušenie prepravy a komunikácie spôsobujú, že vzniká

nový medzinárodný trh s investičnými podmienkami. Na strane dopytu sú firmy, ktoré hľadajú čo najnižšie náklady na pracovnú silu a daňové zaťaženie, a čo najlepšiu infraštruktúru. Štáty sa snažia očakávaniam firiem vyhovieť, a predbiehajú sa v ponúkaní výhodnejších ponúk, aby získali investíciu produkujúcu výnosy a znižujúcu nezamestnanosť. Tento trh spolu s inými javmi, medzi ktoré patrí napríklad starnutie populácie, ovplyvňuje aj sociálnu politiku jednotlivých krajín a vytvára tlak na obmedzenie nástrojov silného sociálneho štátu. Keďže štáty sa vzdávajú zodpovedností pri starostlivosti o vybrané skupiny obyvateľov, firemný sektor sa snaží aspoň nejakým spôsobom uspokojiť ich potreby. Spoločenská zodpovednosť firiem je tak odpoveďou na prosby o ochranu pred neustálymi zmenami ekonomických síl.

Ďalším dôsledkom globalizácie a rozvoja lacných informačných technológií je zjednodušený prístup k množstvu informácií, ktoré majú spotrebiteľia k dispozícii v reálnom čase. Jednoducho povedané, ľudia vedia viac a dozvedia sa to rýchlejšie. Je jedno, či sú tieto informácie pravdivé alebo nie, či ide o politické kauzy, novinky z oblasti vedy a techniky, pikošky zo života celebrit, alebo reklamu a informácie poškodzujúce dobré meno firiem. Ich množstvo a spôsob, akým sú odovzdávané a interpretované, vyvoláva dlhodobú krízu dôvery v inštitúcie. Ľudia čím ďalej tým menej dôverujú vláde, politikom a firmám. Všeobecná dostupnosť informácií ďalej spôsobuje, že spotrebiteľia sú sofistikovanejší, a od kúpeného produktu očakávajú viac ako jeho funkčné benefity. Očakávajú, že produkt ich obľúbenej značky im dodá na jedinečnosti. A keďže pri kúpe zohľadňujú okrem iných faktorov aj etické kritériá, ťažko sa vyrovnávajú s tým, že kvôli benzínu, ktorý tankujú do svojho obľúbeného auta, umierali ľudia, alebo že ich každodenne používaná kozmetika je bezpečná len vďaka mučeniu zvierat.

Vzťah medzi dôverou, profitom a misiou firmy najvýstižnejšie zhrnul profesor John Kay: „Verili by ste svojmu doktorovi, keby diplom, ktorý mu visí v čakárni, hovoril o tom, že jeho poslaním je maximalizovať profit? Samozrejme, že nie... Ziskovosť v skutočnosti vyplýva z presvedčenia klienta, že s doktorom zdieľa spoločný cieľ, ktorý nemá nič spoločné s biznisom.“⁽¹⁶⁾ Spoločensky zodpovedné podnikanie pomáha firmám predísť, prípadne vyrovnáť sa so stratou dôvery.

Tretím dôsledkom globalizácie, ktorý motivuje podnikateľ spoločensky zodpovedne, je dlhodobý rastúci záujem o dodržiavanie ľudských práv. Tento nárast záujmu vyvoláva vzájomné pôsobenie oboch vyššie opísaných procesov. Na jednej strane informačné technológie umožňujú spolu s rýchlou výmenou informácií aj výmenu noriem a kultúrnych vzorcov, vďaka čomu sa Všeobecná deklarácia ľudských práv stala univerzálnou normou, ktorá upravuje vzájomné vzťahy medzi jednotlivcami, organizáciami a inštitúciami. Na druhej strane korporácie, ktoré získavajú výhody z ekonomickej globalizácie, v krajinách svojho pôsobiska ľudské práva nie vždy dodržiavajú. Treba si pritom všimnúť, že v krajine, kde má korporácia svoju centrálu ľudské práva dodržiava ale v krajine, kde má umiestnenú výrobu, ich dodržiavať nemusí. Jedným z najznámejších príkladov takéhoto správania je spoločnosť Nike, ktorá v polovici deväťdesia-

tych rokov pri výrobe futbalových lôpt v Pakistane využívala detskú prácu.⁽¹⁷⁾

Posledným dôvodom vyvolávajúcim vlnu záujmu o spoločensky zodpovedné podnikanie je zmena štruktúry ekonomiky. V posledných desaťročiach sa v postindustriálnych krajinách národná produkcia presunula od ťažby a priemyselnej výroby k poskytovaniu služieb a k sprostredkovaniu a manažovaniu toku informácií. V rozvinutých ekonomikách viac ako 70 % tvorby HDP pripadá na oblasť služieb. Ako hovorí Tom Bateman⁽¹⁸⁾, ľudské zdroje majú v súčasnosti oveľa vyššiu hodnotu ako v čase, keď prevládala ťažba a výroba produktov. Je rozdiel medzi manažovaním hmotného majetku (napríklad žeriavy, rýpadlá a i.) a veľkej skupiny zamestnancov. V postindustriálnych ekonomikách má hmotný majetok firiem zanedbateľnú hodnotu. Napríklad v prípade spoločnosti Coca-Cola to predstavuje len 5% celkového majetku. Zvyšok tvorí hodnota značky a ľudský kapitál. Výnosy firmy preto nezávisia ani tak od využívania hmotného majetku, ako na schopností a motivácie zamestnancov. Vďaka tomu rastie význam manažmentu ľudských zdrojov, formovanie ľudského kapitálu a organizácia obchodu. Spoločensky zodpovedné podnikanie preto nachádza odozvu u ľudí, ktorých zaujíma kvalita života a celkový vplyv podnikania na spoločnosť.

1.6 Svetové hnutie spoločensky zodpovedných firiem

Na pozadí opísaných procesov vzrastá záujem o praktickú implementáciu spoločensky zodpovedného podnikania do každodennej reality firemných stratégií a postupov. Podieľajú sa na nej manažéri firiem, obchodné asociácie, medzinárodné inštitúcie, vedci, mimovládne organizácie a žurnalisti. Všetky tieto skupiny svojimi aktivitami prispievajú k vzniku a rozvoju hnutia za spoločensky zodpovedné podnikanie.

Hnutie vzniklo asi pred 30 rokmi v zásadačkách nadnárodných korporácií v USA a vo Veľkej Británii. Manažéri si začali uvedomovať, že v globalizovanom svete musia zmeniť orientáciu firiem z krátkodobých na dlhodobé ciele, z maximálneho na optimálny zisk. Ak by to nespravili, ohrozili by budúcnosť podnikania svojej firmy. Túto zmenu vo vnímaní

podnikania a úloh firiem v spoločnosti zapríčinili medializované škandály poškodzujúce dobré meno podnikov a nové poznatky o globálnej ekológii reprezentované teóriou trvalo udržateľného rozvoja. V neposlednej miere to bol aj 11. september 2001, ktorý vzbudil záujem o zamedzenie financovania terorizmu.

Rok 2001 bol pre spoločensky zodpovedné podnikanie v USA významný ešte z jedného dôvodu. Sériu finančných škandálov okolo ENRONU a WorldComu spôsobila, že o spoločensky zodpovedné podnikanie prejavila záujem aj Bushova vláda, a v roku 2002 prijala tzv. Sarbanes-Oxleyho zákon, ktorý významne upravuje spôsoby riadenia firiem.

(16) Citované podľa: Simon Zadek: The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship, Eathscan, 2001, s.39

(17) Samozrejme, že podobné prípady porušovania ľudských práv sa týkajú aj iných firiem. Na takéto aktivity poukazujú rôzne watchdog organizácie, asociácie spotrebiteľov a pod. Podrobnosti pozri na <http://boycott-nike.8m.com/> a <http://www.freethechildren.org/>.

(18) Tom Bateman: Zamyslenie sa nad spoločenskou zodpovednosťou podnikania. Zdroj: Nadácia Integra

Vznik hnutia spoločensky zodpovedného podnikania podnietila okrem globálnych, ekonomických a sociálnych problémov aj štruktúra vlastníkov podnikov v anglosaských krajinách

Prevažujúcimi vlastníkmi podnikov v USA a vo Veľkej Británii sú inštitucionálni investori, ako napríklad penzijné a investičné fondy, do ktorých investujú aj bežní ľudia.

Tieto fondy spravujú ich úspory. Záujmom inštitucionálnych investorov je dosiahnuť krátkodobý zisk a rast ceny akcií podnikov.

Podľa toho sú odmeňovaní i manažéri podnikov. Ich odmeny sú kráľovské: čiastočne v USD, čiastočne v akciách alebo tzv. opciách podniku, ktorý riadia. Kým generálny riaditeľ veľkej spoločnosti v USA v roku 1973 zarábal v priemere 45 krát viac ako jeho zamestnanci, v roku 2002 to už bolo 500 krát viac.

Čiastočné odmeňovanie v akciách alebo opciách na akcie podniku motivuje manažérov podriaďovať i strategické rozhodnutia krátkodobému ziskovému hľadisku, nafukovať ceny akcií, ignorovať dlhodobý rast podniku a jeho budúci podiel na trhu, inými slovami, ignorovať dlhodobý zisk podniku, i sociálne a environmentálne dôsledky podnikania. Strategicky uvažujúcich investorov tieto prístupy a perspektíva dlhodobého poklesu ziskovosti znepokojuje. Bývajú neraz spojené s rizikom ohrozenia už existujúceho zisku. Napríklad: podnik spôsobí environmentálnu haváriu, alebo reakcia na neetické správanie podniku odradí jeho zákazníkov, a pod.

Zdroj: Brigita Schmögenerová: *Kódex proti otrasom*. (týždenník Profit, 10.1.2005)

Na globálnej úrovni hnutie v súčasnosti zastrešuje **Organizácia spojených národov**, ktorá v roku 2000 pod priamym vedením generálneho tajomníka Kofi Annana vyhlásila **iniciatívu Global Compact**. Je to medzinárodná sieť združujúca agentúry OSN, mimovládne organizácie, zástupcov firiem a ostatných medzinárodných organizácií (International Labor Organization, World Business Council for Sustainable Development). Cieľom iniciatívy je presadzovať deväť základných princípov spoločensky zodpovedného podnikania.

K iniciatíve Global Compact sa môžu firmy prihlásiť oficiálnym a verejným listom najvyššieho manažmentu firmy, ktorý treba adresovať generálnemu tajomníkovi OSN.⁽¹⁹⁾

UN Global Compact

Ludské práva

Princíp č. 1: Firmy by mali podporovať a rešpektovať ochranu základných ľudských práv.

Princíp č. 2: Firmy by mali zabezpečiť, že sa žiadnym spôsobom nebudú podieľať na ich porušovaní.

Pracovné štandardy

Princíp č. 3: Firmy by mali rešpektovať slobodu združovania a uznať právo na kolektívne vyjednanie.

Princíp č. 4: Firmy by mali eliminovať akékoľvek formy nútenej práce.

Princíp č. 5: Nedovoliť využívanie detskej pracovnej sily.

Princíp č. 6: Firmy by mali eliminovať diskrimináciu v práci.

Životné prostredie

Princíp č. 7: Firmy by mali podporovať ochranu životného prostredia.

Princíp č. 8: Firmy by mali podporovať iniciatívy propagujúce zodpovedný prístup k životnému prostrediu.

Princíp č. 9: Firmy by mali podporovať vývoj a rozširovanie technológií ohľaduplných k životnému prostrediu.

Ďalším dôležitým medzinárodným hráčom, ktorý sa zasadil o formuláciu základných princípov a propagáciu SZP, je medzinárodná ekonomická organizácia OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), ktorá v roku 2000 vydala poslednú upravenú verziu Pravidiel OECD pre nadnárodné podniky (OECD Guidelines for Multinational Enterprises). Tieto pravidlá obsahujú súbor odporúčaní formulovaných vládami, ktoré sa týkajú spoločensky zodpovedného podnikania. Princípy OECD sa snažia upraviť široké spektrum tém – od princípov riadenia firmy, cez transparentnosť a otvorenosť, vzťahy zamestnancov a životné prostredie, až ku konkurenčnému boju a boju proti korupcii. Ich cieľom je poskytnúť základný referenčný rámec pre SZP.⁽²⁰⁾

Ďalším dôležitým medzinárodným hráčom, ktorý podporuje hnutie spoločensky zodpovedných firiem, je Európska únia, ktorá od začiatku deväťdesiatych rokov podporovala medzisektorovú spoluprácu a otvorený trh, na ktorom sa môžu uplatniť všetky sociálne skupiny. V roku 1996 Jacques Delors, vtedajší predseda Európskej komisie inicioval vznik organizácie **CSR Europe**, ktorej cieľom je propagovať a poskytovať vzdelávanie a poradenstvo v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania.

(19) Podrobnosti pozri na: <http://www.unglobalcompact.org/>

(20) Podrobnejšie informácie o Pravidlách OECD a ich presné znenie možno nájsť na stránke http://www.oecd.org/document/28/0,2340,en_2649_201185_2397532_1_1_1_1,00.h

V januári 1999 Európsky parlament schválil Rezolúciu o štandardoch Európskej únie pre európske podniky pôsobiace v rozvíjajúcich krajinách: K Európskemu kódexu správania (Resolution on EU standards for European enterprises operating in developing countries: towards a European Code of Conduct), ktorá vyzýva medzinárodné korporácie so sídlom v Európe, aby si osvojili kódex správania, ktorý zohľadňuje minimálne štandardy v oblasti ľudských a pracovných práv, v oblasti environmentálnych štandardov, a prevencie korupcie.⁽²¹⁾

K rozvoju spoločensky zodpovedného podnikania v Európe výrazne prispel aj **Lisabonský summit** v marci 2000, na ktorom sa predstavitelia Európskej únie dohodli urobiť z EÚ „do roku 2010 najkonkurencieschopnejšiu a najdynamickejšiu poznatkovo orientovanú ekonomiku sveta, schopnú trvalo udržateľného rastu s väčším množstvom pracovných miest a väčšou sociálnou kohéziou.“⁽²²⁾ Účastníci summitu sa jednomyselne zhodli, že spoločensky zodpovedné podnikanie môže tomuto cieľu výrazne pomôcť.

Po Lisabonskom summite nasledovalo niekoľko ďalších aktivít.

- V lete roku 2001 vydala Európska komisia **Zelenú knihu** s názvom *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Tento dokument obsahuje prvú oficiálnu definíciu spoločensky zodpovedného podnikania.⁽²³⁾ Cieľom Zelenej knihy bolo iniciovať diskusiu o SZP a identifikovať spôsoby propagácie na európskej a svetovej úrovni. Podrobnejšie sa venoval možnostiam využitia aktuálnych skúseností firiem, podpore rozvoja inovatívnych prístupov v spoločensky zodpovednom podnikaní a spôsobom jednotného merania, vyhodnocovania a overovania SZP firiem.
- V roku 2001 sa tiež začala za podpory Európskej únie séria 15 konferencií s názvom **CSR Business Marathon**. Jej cieľom je osloviť do konca roka 2005 témou SZP čo najväčší počet predstaviteľov podnikateľskej sféry.⁽²⁴⁾
- V roku 2002 bolo založené **Multistakeholder Forum**, ktoré pod záštitou Európskej komisie združuje zástupcov zamestnávateľov, podnikateľov, odborov a mimovládnych organizácií. Cieľom Fóra⁽²⁵⁾

je zviditeľňovať inovatívnosť a transparentnosť spoločensky zodpovedného podnikania a zblížiť existujúce iniciatívy v tejto oblasti.

- Začiatkom marca 2005 sa v Bruseli stretli zástupcovia 300 významných európskych firiem. Ich spoločným cieľom bolo prezentovať najvyšším zástupcom Európskej únie a ostatným zainteresovaným stranám svoju víziu o tom, ako môže firemný sektor prispieť k trvalej udržateľnosti a konkurencieschopnosti zjednotenej Európy. Na stretnutí sa prihlásili k dokumentu *A European Roadmap for Businesses*, ktorý je výsledkom iniciatívy organizácie CSR Europe a jej 18 partnerských organizácií. Spoločnosti hlásiace sa k tomuto dokumentu si musia osvojiť desať cieľov zodpovedného podnikania, a integrovať ich do svojej firemnej kultúry. Rovnako dôležitým cieľom tejto iniciatívy je apelovať na Európsku úniu a ostatných stakeholderov, aby podporili a zároveň vytvorili lepšie prostredie pre firmy, ktoré sa rozhodli ísť cestou zodpovedného podnikania.

Pri zviditeľňovaní, poskytovaní poradenstva, vyhodnocovaní záujmových oblastí spoločensky zodpovedného podnikania sa angažuje množstvo medzinárodných a národných organizácií. Medzi najvýznamnejšie patria:

- **World Business Council for Sustainable Development**⁽²⁶⁾ je zoskupením 170 medzinárodných spoločností, ktoré zjednocuje myšlienka trvaloudržateľného rozvoja. Poslaním WBCSD je poskytnúť poznatky lídrov pôsobiacich na globálnom trhu na katalyzovanie trvalo udržateľného rozvoja a prezentovať výhody vyplývajúce z ekologicky hospodárnej produkcie, inovácií a spoločenskej zodpovednosti firiem. Členovia WBCSD pochádzajú z viac ako 35 krajín a 20 sektorov ekonomiky.
- **International Business Leaders Forum**⁽²⁷⁾ je medzinárodná vzdelávacia nezisková organizácia, ktorá bola založená v roku 1990. Cieľom IBLF je na medzinárodnej úrovni propagovať spoločensky zodpovedné podnikanie, a pomáhať dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj v jeho spoločenskej, environmentálnej a ekonomickej dimenzii, a to najmä v nových a rozvíjajúcich sa trhových ekonomikách.

(21) Official Journal of the European Communities: http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/1999/c_104/c_10419990414en01800184.pdf

(22) It simply works better! Campaign Report on European CSR Excellence 2002 - 2003

(23) Definíciu sme už v tejto publikácii uviedli na strane č.3.

(24) CSR maratón usporadávajú organizácie IBLF, CSR Europe a The Copenhagen Centre. Jedna z týchto konferencií sa pod názvom „Spoločenská zodpovednosť firiem – nová stratégia podnikateľského úspechu“ uskutočnila 20. mája 2004 v Bratislave.

(25) European Multistakeholder Forum on CSR, 2004, <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/documents.htm>

(26) www.wbcscd.ch

(27) www.iblf.org

▪ **Business in the Community**⁽²⁸⁾ je britskou organizáciou zastrešujúcou hnutie viac ako 700 firiem. Podobne ako iné organizácie, aj pre BITC je najdôležitejším cieľom zvyšovať povedomie o spoločensky zodpovednom podnikaní. BITC je zaujímavé preto, že je to najväčšia takáto organizácia a hlavne preto, že členstvo firiem v tejto organizácii je podmienené prísľubom dlhodobo vylepšovať vplyv fi-

riem na spoločnosť v troch oblastiach:

- Vyhodnocovať a integrovať princípy zodpovedného podnikania do svojej celkovej firemnej stratégie.
- Na základe vzájomnej spolupráce podporovať znevýhodnené skupiny.
- Vrostedníctvom výmeny poznatkov a skúseností inšpirovať, inovovať a viesť ostatné firmy.

Ďalšími organizáciami, ktoré významne prispievajú k formulovaniu, propagovaniu a uvádzaniu do praxe princípov spoločensky zodpovedného podnikania sú:

▪ Business for Social Responsibility,	www.bsr.org
▪ Global Reporting Initiative	www.globalreporting.org
▪ ILO - International Labour Organization	www.ilo.org
▪ ISO - International Organization for Standardization	www.iso.org
▪ Mimovládna organizácia Accountability	www.accountability.co.uk
▪ Mimovládna organizácia Sustainability	www.sustainability.com
▪ SME Key pre malé a stredné podniky	www.smekey.org
▪ Spoločensky zodpovedné investovanie	www.sricompass.org
▪ Svetová banka	www.worldbank.org
▪ The Copenhagen Centre	www.copenhagencentre.org

1.7 Spoločensky zodpovedné podnikanie v Čechách a na Slovensku

Myšlienka spoločensky zodpovedného podnikania začala prenikať do Čiech a na Slovensko spolu s príchodom nadnárodných korporácií v deväťdesiatych rokoch 20. storočia. V roku 1992 vzniklo ešte v bývalom v Československu združenie Business Leaders Forum. Od roku 1993 sa jeho pole pôsobnosti zúžilo len na Českú republiku a v súčasnosti združuje predstaviteľov českého a medzinárodného priemyslu a obchodu, a ďalších významných inštitúcií. Jeho cieľom je byť vzorom a garantom spoločensky zodpovedného riadenia, a pomáhať vytvárať partnerstvá medzi podnikmi, vládami, školami a miestnymi spoločenstvami

s úmyslom dosiahnuť zlepšenie sociálneho, hospodárskeho a životného prostredia.

Na Slovensku sa budovaniu povedomia o spoločensky zodpovednom podnikaní venovali od polovice deväťdesiatych rokov viaceré mimovládne organizácie. Najdôležitejšími z nich sú Centrum pre filantropiu, o.z. PANET, Nadácia Integra, Nadácia Pontis a Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy (INEKO). Každá z týchto organizácií sa venuje len určitej téme, ktorá spadá pod široký pojem spoločensky zodpovedného podnikania.

Organizácie, ktoré sa venujú vybraným oblastiam spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku

▪ Business Leaders Forum	www.blf.sk
▪ Centrum pre filantropiu	www.cpf.sk
▪ Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy (INEKO)	www.ineko.sk
▪ Nadácia Integra	www.integra.sk
▪ Nadácia Pontis	www.nadaciapontis.sk
▪ o.z. Panet	www.panet.sk , www.partnersta.sk
▪ Slovenské centrum čistejšej produkcie	www.scpc.sk
▪ Slovenská spoločnosť pre kvalitu	www.quality-slovakia.sk
▪ Slovenská spoločnosť pre zahraničnú politiku	www.sfpa.sk , www.businessethics.sk
▪ Stredoeurópska asociácia správy a riadenia spoločností	www.cecga.org

(28) www.bitc.org.uk

V roku 2004 Nadácia Pontis iniciovala vznik neformálneho združenia Business Leaders Forum, ktoré združuje firmy hlásiace sa k princípom spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku. Jeho cieľom je motivovať a inšpirovať firmy pôsobiace na Slovensku k spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom zvyšovania povedomia a poskytovaním potrebného know-how.

V oboch krajinách sa o spoločenskej zodpovednosti v podnikaní dlho písalo v spojitosti s firemnou kultúrou, firemnou filantropiou a medzisektorovou spolupracou, podnikateľskou etikou, správou a riadením firiem. Nikdy nešlo o publikácie, ktoré by sa zameriavali na nami sledovanú oblasť v celej jej šírke. Obdobne aj výskumy spoločensky zodpovedného správania sa zameriavali najmä na túto oblasť.

Prelomovým obdobím vo výskume vnímania spoločensky zodpovedného podnikania boli roky 2003

a 2004. V Čechách vtedy vyšli prvé publikácie zaoberajúce sa výhradne spoločenskou zodpovednosťou v podnikaní v celej jej komplexnosti. Prvou bola štyridsaťstranová brožúra s názvom Společenská odpovědnost firem. Autori v nej definujú spoločenskú zodpovednosť v podnikaní, základné pojmy, ktoré s ňou súvisia a výsledky prvého reprezentatívneho prieskumu vnímania SZP obyvateľmi ČR.⁽²⁹⁾

Druhá publikácia vyšla v ČR v roku 2004. Je ňou už niekoľkokrát citovaná štúdia Jany Trnkovej, ktorá sa vo všeobecnosti považuje za prvú komplexnú analýzu problematiky SZP v ČR. Poskytuje podrobný prehľad pojmov, aktivít a organizácií, ktoré sa zaoberajú spoločenskou zodpovednosťou podnikania. Po zasvätení čitateľa do problematiky autorka prezentuje výsledky kvantitatívneho prieskumu vnímania SZP predstaviteľmi 260 firiem, a celú štúdiu uzatvára prípadovými štúdiami z českého prostredia.

Česká verejnosť zdôrazňuje sociálnu úlohu firmy

Odpovede na otvorenú otázku, čo by mala firma robiť, aby bola spoločensky zodpovedná, naznačujú, že respondenti v Čechách očakávajú, že firma bude „dobrým zamestnávateľom“, ktorý sa bude ústretovo správať k zamestnancom, bude im vyplácať spravodlivú mzdu a poskytne im istotu zamestnania.

Čo by mala firma robiť, aby bola spoločensky zodpovedná?

(najvyššie podiely odpovedí v %, otvorená otázka)



Zdroj: Společenská odpovědnost firem v zrkadle sociologického výskumu, N = 944, STEM, január 2003.

Z výsledkov prieskumu⁽³⁰⁾ vyberáme:

Téma spoločensky zodpovedného podnikania firmy v ČR oslovuje. Z 265 oslovených firiem, 42% zaslalo späť vyplnený dotazník, čo pri takomto druhu výskumu predstavuje vysokú návratnosť. 84% spomedzi tých firiem, ktoré dotazník vyplnili, plánuje svoje spo-

ločensky zodpovedné aktivity rozšíriť. České (a ako ďalej uvidíme, aj slovenské) firmy zdôrazňujú internú dimenziu spoločensky zodpovedného podnikania, čo znamená, že sa zameriavajú na zodpovedné praktiky vo vnútri firmy, najmä v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Z externých nástrojov zodpovedného podni-

(29) Kol. autorov: Společenská odpovědnost firem. Publikáciu vydali v spolupráci so spoločnosťou Philip Morris mimovládne organizácie AISIS, Bílý kruh bezpečí a Agora. Prieskum vnímania SZP realizovala výskumná agentúra STEM na reprezentatívnej vzorke takmer tisíc respondentov vo veku nad 18 rokov.

(30) Prieskum prebiehal koncom roka 2003 na vzorke 265 firiem z celej Českej republiky. Zber údajov prebiehal dotazníkovou metódou.

kania prevažuje snaha o transparentný biznis, budovanie vzťahov so školami a ekologická problematika. Absolútna väčšina firiem, ktoré sa v ČR na prieskume zúčastnili, považuje angažovanie sa firmy v prospech spoločnosti za dôležité. Ako však autorka prieskumu ďalej uvádza, nejestvuje zhoda v tom, či musia spoločensky zodpovedné aktivity firiem prinášať aj nejaké obchodné výsledky, alebo či ide len o súčasť slušného podnikania, ktorý nemá záujem o zvyšovanie predaja a reputácie.

V Slovenskej republike⁽³¹⁾ vnímajú predstavitelia firiem niektoré aspekty spoločensky zodpovedného podnikania obdobne. Rovnako ako v Čechách aj na Slovensku dominuje interná dimenzia spoločensky zodpovedného podnikania. Zaujímavé je, že slovenské firmy sú náchylnejšie pozeráť sa na spoločenskú zodpovednosť prostredníctvom legislatívnych opatrení. Súčasné SZP aktivity sa v slovenských firmách implementujú v rámci toho, čo je stanovené legislatívou v oblasti pracovného práva. Predstavitelia firiem zároveň deklarujú požiadavku na vládu, zlepšiť legislatívny rámec vymedzujúci CSR.

Benefity a motivácie realizovať SZP

- Najvýznamnejšie interné benefity podporovania spoločensky zodpovedných aktivít firiem sú podpora dlhodobého prežitia firmy na trhu (31%), zvyšovanie produktivity, kvality a predaja (17%).
- Najvýznamnejšie externé benefity podporovania spoločensky zodpovedných aktivít sú zlepšenie imidžu firmy (37%), podporovanie trvale udržateľného rozvoja krajiny (22%), ochrana životného prostredia (21%)
- Rozvoj spoločensky zodpovedných aktivít by podľa predstaviteľov firiem výrazne podporili daňové stimuly (79%), výnimky, ktoré by mohla udeľovať miestna samospráva (28%), uznanie zo strany širšej spoločnosti (23%), subvencované úrokové sadzby (21%).

Zdroj: Svetová banka, leto 2004, N = 150

V rovnakom období sa uskutočnil aj prieskum vnímania spoločensky zodpovedného podnikania medzi obyvateľmi Slovenska⁽³²⁾. Výsledky tohto prieskumu naznačujú, že obyvatelia Slovenska nie vždy presne

vedia, čo spoločensky zodpovedné podnikanie predstavuje, prípadne ako ho definovať. Napriek tomu sa slovné spojenie *spoločenská zodpovednosť firiem*, na ktoré sme sa autori výskumu pýtali, skladá z natoľko rozšírených pojmov, že až deviatim desatinám populácie sa s nimi asociujú aktivity, ktoré viac či menej spadajú pod agendu spoločensky zodpovedného podnikania.

Nepochybne dobrou správou je, že aj napriek takejto podobe znalosti problematiky, je o ňu veľký záujem. Veď takmer dve tretiny respondentov považujú za dôležité vedieť, aké konkrétne spoločensky zodpovedné projekty sa na Slovensku podporujú a viac ako štyri pätiny respondentov si myslí, že médiá by mali viac informovať o spoločensky zodpovedných projektoch. V tomto kontexte treba chápať aj zistenie, podľa ktorého asi polovica všetkých respondentov deklarovala, že by uprednostnila kúpu výrobku alebo služby od spoločensky zodpovednej firmy aj v prípade, že by za ňu museli zaplatiť viac. V tejto otázke išlo skôr o hypotetické deklarovanie záujmu, ako o faktickú ochotu platiť viac.

Dôležitým zistením tiež je, že spoločensky zodpovedné aktivity sa pri utváraní osobného názoru na firmy nachádzajú hneď za všeobecne uznávanými parametrami, ako je kvalita poskytovaných výrobkov a služieb, a prístup k zákazníkom. Najdôležitejšou spoločensky zodpovednou aktivitou je pre respondentov poctivosť a otvorenosť pri podnikaní a po nej nasleduje prístup k zamestnancom. V poradí podľa dôležitosti sa ďalej umiestnili tieto aktivity: prospech pre ekonomiku Slovenska, vzťah k životnému prostrediu, vzťah ku komunitu a prístup k dodávateľom.

Vzdelanie a vek sú najdôležitejšími znakmi diferencujúcimi postoje k jednotlivým dimenziám spoločensky zodpovedného podnikania. Vyplýva z toho, že nie všetky spoločensky zodpovedné aktivity firiem sú rovnako atraktívne pre všetky cieľové skupiny. Napríklad starostlivosť o životné prostredie je atraktívna skôr pre mladších a vysokoškolsky vzdelaných ľudí a opatrenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov sú zaujímavé skôr pre ľudí so stredoškolským vzdelaním.

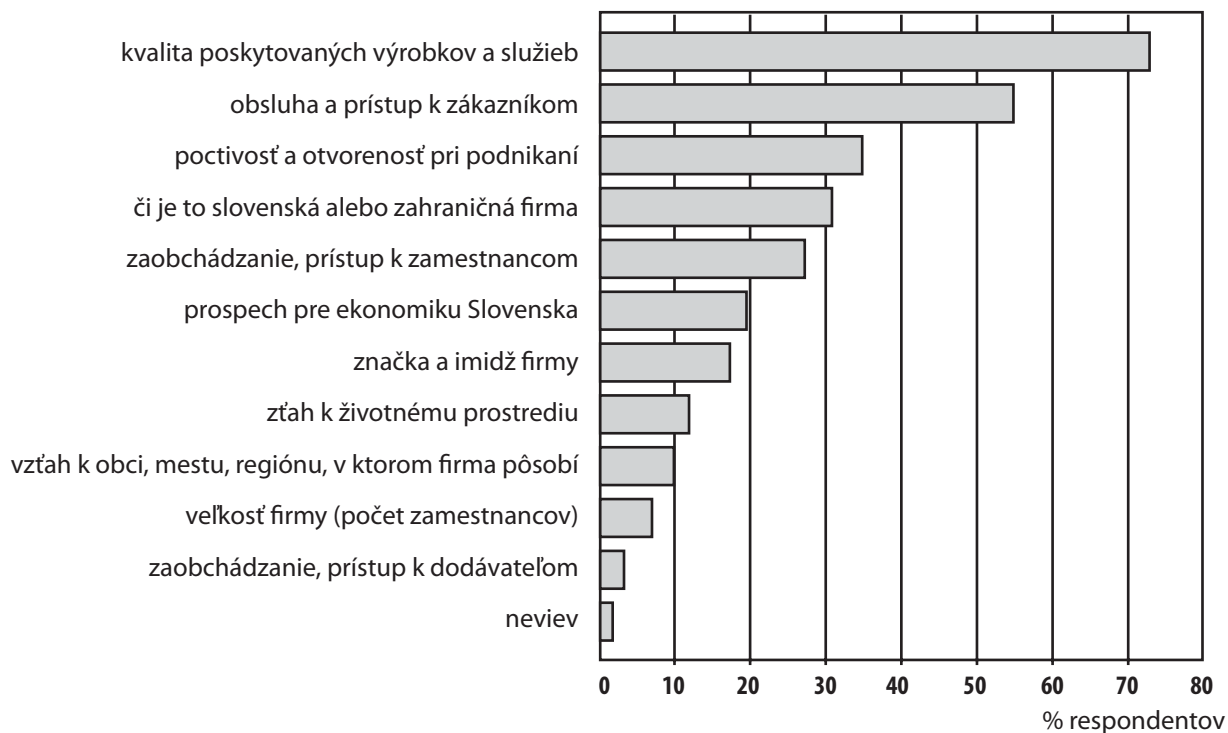
(31) V roku 2004 Svetová banka uskutočnila na Slovensku prieskum vnímania spoločensky zodpovedného podnikania medzi predstaviteľmi firemnej sféry. Výskumná vzorka predstavovala 150 firiem vybraných z 500 top firiem (podľa zisku a počtu zamestnancov). Zber dát prebiehal prostredníctvom face to face interviews. Výskum je súčasťou projektu s názvom Enabling the better environment for CSR in CEE countries.

(32) Bol to reprezentatívny kvantitatívny prieskum, ktorý uskutočnila Nadácia Pontis v spolupráci s agentúrou FOCUS pre potreby Business Leaders Fora. Zber dát prebehol v dňoch 28. júla - 3. augusta 2004, prostredníctvom siete vyškolených anketárov agentúry FOCUS na reprezentatívnej vzorke 1010 obyvateľov SR vo veku od 18 rokov.

Čo je pre Vás osobne najdôležitejšie pri vytváraní si vlastného názoru na firmy?

Vyberte, prosím, tri najdôležitejšie charakteristiky.

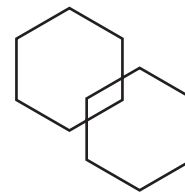
Nadácia Pontis, Focus, 28.7 3.8.2004, N = 1010



Spoločensky zodpovedné podnikanie má potenciál pri ďalšom budovaní reputácie firiem. Pre obyvateľov Slovenska je téma spoločensky zodpovedného podnikania už v súčasnosti zaujímavá. Ešte dôležitejšie však je, že v porovnaní s kvalitou poskytnutých výrobkov

a služieb spoločensky zodpovedné podnikanie zatiaľ nedosiahlo významnú mieru saturácie. Preto predpokladáme, že jeho význam pri utváraní názoru na firmy bude v budúcnosti ešte rásť.

Spoločensky zodpovedné podnikanie nadnárodných spoločností pôsobiacich na Slovensku



Cieľom tejto kapitoly je oboznámiť čitateľov s praktickými ukázkami, ako nadnárodné spoločnosti pristupujú k spoločensky zodpovednému podnikaniu na Slovensku. Na nadnárodné spoločnosti sme sa zamerali najmä preto, že patria medzi zakladateľov hnutia spoločensky zodpovedných firiem, majú know how potrebné na realizáciu spoločensky zodpovedných aktivít, a tým na Slovensko prinášajú nové vzorce správania sa v tejto oblasti.

Pri príprave tejto publikácie sme oslovili nadnárodné spoločnosti z viacerých sektorov ekonomiky, aby sme obsiahli čo najširšiu paletu možných stratégií spoločensky zodpovedného podnikania a naň nadväzujúcich aktivít. Do tejto publikácie sme nakoniec vybrali príklady firiem z finančného, telekomunikačného, farmaceutického, strojárského, stavebného a energetického

ho priemyslu. Tie firmy, o ktorých budeme najčastejšie písať, sú uvedené v tabuľke č. 1.

Zároveň by sme sa radi poďakovali predstaviteľom spoločností Citibank Slovakia, T-Mobile Slovensko, Orange Slovensko, Pfizer Luxembourg SARL, TowerAutomotive Malacky, US Steel Košice a Západoslovenská energetika za ich ochotu poskytnúť informácie o ich spoločnosti.

Naším pôvodným zámerom bolo ponúknuť čitateľom podrobný prehľad spoločensky zodpovedných aktivít nadnárodných spoločností. Podarilo sa nám však zozbierať toľko materiálu, že sme kvôli obmedzenému priestoru museli z neho vybrať len tie najzaujímavejšie príklady. Týkajú sa troch oblastí, ktoré v spoločensky zodpovednom podnikaní považujeme za najdôležitejšie:

Tabuľka č.1

Profil firmy	Citibank Slovakia, a.s.	T-Mobile Slovensko, a.s.	Orange Slovensko, a.s.	Pfizer Luxembourg SARL, organizačná zložka	TowerAutomotive Malacky, a.s.
Trhový segment	Bankovníctvo a finančné služby	Služby mobilnej komunikácie	Telekomunikačné služby v mobilnej sieti štandardu GSM. Služby mobilnej dátovej komunikácie a prístupu k internetu/intranetu. Poskytovanie služieb pevnej dátovej siete (dátové a hlasové služby).	Farmaceutický priemysel	Automobilový priemysel
Právna forma	akciová spoločnosť	akciová spoločnosť	akciová spoločnosť	organizačná zložka zahraničnej osoby	akciová spoločnosť
Štruktúra vlastníkov	100 % dcérska spoločnosť Citibank Overseas Investment Corporation, ktorú vlastní Citibank N.A. New York	100% vlastníkom spoločnosti T-Mobile Slovensko, a.s. je Slovak Telecom, ktorého majoritným vlastníkom je Deutsche Telekom	64 % akcií vlastní spoločnosť Orange S.A. (väčšinovým majiteľom je spoločnosť France Telecom). 36% vlastní súkromní finanční investori a EBRD.	Zriaďovateľ PFIZER LUXEMBOURG SARL Route d' Arlon 283 Strassen L-8011	100% akcií spoločnosti vlastní TOWER AUTOMOTIVE EUROPE B.V.
Vznik v SR	1995	1990	1997	1995	1994
Počet zamestnancov	200	1 300	1 393	119	724
Čistý zisk po zdanení (v tis. Sk)	307 702*	1 115 379**	2 707 771***	Neuvádza	87 649****

* podľa predbežného výkazu ziskov a strát k 31.12.2004, zdroj: <http://www.citibank.com/slovakia/homepage/pdf/slovak/book2.pdf>

** podľa výkazu ziskov a strát k 31.12.2003, podľa finančnej správy za rok 2003, zdroj http://www.t-mobile.sk/c1/pdf/vyrocne_spravy/et_finance_vs_2003.pdf

*** podľa výkazu ziskov a strát k 31.12.2003, podľa finančnej správy za rok 2003, zdroj: http://www.orange.sk/images/static/pdf/orange_financna_2003_sk.pdf

**** podľa výkazu ziskov a strát k 31.12.2003, podľa finančnej správy za rok 2003

- 1 Formulácia stratégie zodpovedného podnikania na základe misie a vízie firmy.
- 2 Stratégia vo vzťahu k spoločnosti.
- 3 Stratégia vo vzťahu k životnému prostrediu.

Na webstránke organizácie CSR Europe (www.cseurope.org/marketplace) možno nájsť mnoho ďalších príkladov a prípadových štúdií o prístupe firiem k spoločensky zodpovednému podnikaniu.

2.1 Stratégie spoločensky zodpovedného podnikania nadnárodných firiem na Slovensku

Generovanie zisku v prospech vlastníkov a akcionárov je prvotným a legitímnym záujmom firiem. Spoločensky zodpovedné podnikanie je pre ne nástrojom, ktorý im umožňuje dosiahnuť stabilitu na trhu a ukotviť sa v lokálnom prostredí, čo im pomáha splniť svoj prvotný cieľ. SZP je príspevkom firiem k rozvoju kvality života obyvateľov Slovenska, do ktorého sa premieta kombinácia osobnostných charakteristík riadiacich manažérov, strategických cieľov materských zahraničných firiem, globálnych vplyvov, reakcia na prostredie vytvorené sociálnou politikou vlády, snaha komunikovať k vybraným cieľovým skupinám, obohatiť firemnú kultúru a prispieť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov.

1. Manažér ako bojovník za etiku v podnikaní.

Oprávnene sme medzi faktormi ovplyvňujúcimi prístup k SZP na prvom mieste spomenuli riadiacich manažérov firiem. Poukazovali na to aj sami manažéri, s ktorými sme sa o SZP rozprávali. Najlepšie to vystihujú slová jedného z nich: „*Ak najvyšší manažér inštitúcie nemá vysoké etické a morálne cítenie, celé konanie spoločensky zodpovednej agendy môže niekedy pôsobiť formálne, a možno aj prázdno, alebo uniká svojmu cieľu.*“ Pozitívnym príkladom v oblasti podpory etiky podnikania je Stredoeurópska asociácia správy a riadenia spoločností, ktorej poslaním je zvýšiť úroveň vnímania a pochopenia úlohy členov predstavenstiev a dozorných rád na Slovensku, podporovať a rozširovať normy najvhodnejšej praxe v oblasti Corporate Governance smerom ku všetkým členom predstavenstiev a dozorných rád spoločností, bez ohľadu na ich veľkosť.

2. Vytváranie stratégií SZP má na starosti materská firma.

Zahraničné podniky si svoju stratégiu spoločenskej zodpovednosti prinášajú z materskej firmy. Výhodou je pomerne jednoduchý prístup k jej know how. Prispôbenie aktivít potrebám Slovenska, jednotlivým regiónom, sociálnym skupinám, ako aj miestnej ko-

munity majú už na starosti miestne pobočky. Tie si v súčasnosti kladú ciele, ktoré sa zameriavajú na rozvíjanie a doplnenie rozbehnutých aktivít, a sú v súlade so stanovenou centrálnou stratégiou. Pozoruhodné je, že prípravu nových projektov a programov nemusí vždy vymýšľať komunikačné alebo personálne oddelenie firmy. Stačí urobiť prieskum či anketu medzi zamestnancami, ako by sa dalo zlepšiť pracovné prostredie, bezpečnosť pri práci, či okolie firmy. Ak sa zamestnanci už nejakým spôsobom podieľajú na občianskych aktivitách, stačí, ak im firma vyjde v ústrety poskytnutím finančnej alebo nefinančnej podpory.

3. Globálne vplyvy.

Stratégiu spoločenskej zodpovednosti amerických firiem v posledných dvoch rokoch výrazne ovplyvnil americký zákon známy pod názvom Sarbanes-Oxley Act z roku 2002. Kladie dôraz na transparentné narábanie s finančnými údajmi, na reportovanie o aktivitách firmy, na prevenciu konfliktu záujmov a nekalého správania, na ochranu práv zamestnancov a na auditovanie všetkých týchto činností. Dôležitý je práve audit, ktorého cieľom je zistiť, či firma skutočne rešpektuje jednotlivé aspekty tohto zákona. Tento zákon sa vzťahuje na všetky korporácie so sídlom v USA, a na všetky ich pobočky či dcérske spoločnosti, ktoré sú rozšírené svete.

4. Za SZP zodpovedajú úseky komunikácie.

Za SZP zodpovedajú prevažne úseky komunikácie, public affairs, čo okrem iného poukazuje aj na najväčší benefit, ktorý spoločensky zodpovedné podnikanie nadnárodným spoločnostiam prináša: hrozba straty reputácie, ak sa firma nezaujíma o problémy za hranicami každodenného biznisu. Práve z toho dôvodu čelí SZP kritike a nedôvere, pričom sa v tejto súvislosti často spomína „lip service“, t.j. viac komunikácie, ako skutočných aktivít. Na druhej strane môže však atraktívne, dlhodobé a dostatočne intenzívne prezentovanie pozitívnych príkladov vyvolať záujem, a motivovať na SZP aj ostatných, v tomto prípade stredne

veľké a malé slovenské firmy. Spomínanú kritiku a nedôveru by v budúcnosti mohli odbúrať audity, indexy a prieskumy SZP.

5. Na prvom mieste je komunitný rozvoj, filantropia a charita.

Sledované firmy majú rozvinutú stratégiu zodpovedného podnikania v oblasti komunitného rozvoja, filantropie a charity. Vyplýva to z osobného záujmu manažérov, viditeľnosti takýchto aktivít na verejnosti, ale aj z legislatívnych a ekonomických opatrení, ktoré vytvárajú väčší priestor pre realizáciu sa rôznych subjektov v oblasti sociálnych služieb (napríklad motivácia firiem venovať svoje dve percentá zo zisku na filantropiu a charitu). Prioritnými oblasťami záujmu nadnárodných spoločností a všetkých ostatných firiem, ktoré podporujú filantropiu, sú školstvo, zdravotníctvo, kultúra, handicapované a sociálne marginalizované skupiny. Treba však poznamenať, že predstavitelia firiem sa zhodujú v tom, že spoločensky zodpovedné podnikanie neznamená len filantropiu, ktorá je iba jeho najviditeľnejšou oblasťou.

6. Nové produkty a služby pre handicapované skupiny

Implementáciu stratégie SZP možno badať aj v oblasti inovácie firemných procesov a produktov. Firmy sa snažia vyjsť v ústrety handicapovaným skupinám obyvateľov, medzi ktoré patria rôzne aplikácie v oblasti IT pre zrakovo a sluchovo postihnutých (špeciálne upravené mobilné telefóny, výškolenie skupiny predajcov pre komunikáciu so sluchovo postihnutými).

7. Ohľaduplnosť k životnému prostrediu nie je pre firmy poskytujúce služby prioritou

Menší záujem o životné prostredie prejavujú nadnárodné korporácie poskytujúce služby. Jedinou výnimkou je spoločnosť Orange Slovensko, ktorá už dnes, v rámci systému environmentálneho manažmentu, monitoruje a reportuje o spotrebe papiera, vody, benzínu a zároveň si kladie za cieľ získať certifikát EMS ISO 14001. Ostatné firmy sa prostredníctvom interných informačných mailov snažia aspoň motivovať zamestnancov šetriť elektrinou, kancelárskymi potrebami a vodou.

Ďalšou oblasťou je inovácia produktov. Tu firmy v súvislosti s európskou legislatívou uvádzajú do praxe recykláciu predávaných produktov. V niektorých prípadoch sa snažia o inováciu produktov a výrobných procesov tak, aby menej zaťažovali životné prostredie. Príkladom môže byť Západoslovenská energetika. Ďalšou oblasťou je povinné sledovanie a reportovanie o vplyve na životné prostredie prostredníctvom exaktných meraní úrovne emisií (napríklad spoločnosti Holcim a US Steel Košice).

8. Zamestnancov má na starosti oddelenie ľudských zdrojov

Starostlivosťou o zamestnancov sa zaoberajú oddelenia ľudských zdrojov. Všetky sledované firmy ponúkajú svojim zamestnancom okrem mzdy aj dodatočné benefity v podobe pracovného voľna a systém školení. Kladú veľký dôraz aj na bezpečnosť pri práci. Otázne však je, či a ako sa v rámci organizačnej štruktúry firmy tento systém benefitov dostane ku všetkým zamestnancom. V sledovaných firmách existuje rôzna škála nástrojov, ktorá má zabezpečiť rovnosť príležitostí, práva zamestnancov a dodržiavanie pravidiel podnikateľskej etiky. Patrí medzi ne napríklad inštitút ombudsmana zriadený v spoločnosti T-Mobile Slovensko.

9. Vzrastajúca snaha spolupracovať s rôznymi zainteresovanými subjektami

Nadnárodné spoločnosti spolupracujú s vybranými mimovládnyimi organizáciami pravidelne, nielen pri realizácii projektov, ale aj pri príprave celkových stratégií SZP. Ďalšími subjektami, s ktorými firmy pri príprave stratégie spoločensky zodpovedného podnikania spolupracujú, sú organizácie miestnej samosprávy a školy, s ktorými pripravujú programy komunitného rozvoja a vzdelávacie programy. Pozitívne je, že firmy okrem finančnej podpory začínajú vytvárať podmienky aj pre nefinančnú podporu, ktorá môže vyústiť do užšej spolupráce s verejným, najmä mimovládnyim sektorom. Je to napríklad prezentácia mimovládneho sektora a propagácia, filantropie u zamestnancov firiem a rôzne dobrovoľnícke aktivity, ktoré firmy zaštršujú.

■ Citibank Slovakia, a.s.

Globálna finančná inštitúcia, ktorej misiou je dlhodobu pozitívne pôsobiť v lokálnych komunitách

Citigroup podniká približne 200 rokov, a už viac ako 100 rokov sa cíti byť súčasťou života komunit, kde poskytuje svoje obchodné služby. Uvedomuje si, že má zodpovednosť aj za kvalitu života v týchto komunitách, a z toho pramení jej orientácia na komunitný rozvoj.

Prvým a prirodzeným záujmom Citibank (Slovakia) a.s. je generovanie zisku v prospech jej vlastníkov a akcionárov. Ide však o to, akou formou generovanie zisku prebieha, a aký celkový vplyv má banka na svoje okolie. Činnosť Citibank (Slovakia) a.s. v spojitosti so spoločensky zodpovedným podnikaním je postavená na viere, že kvalitné finančné služby môžu byť hybnou silou dobra v prostredí, v ktorom podniká. Znamená to, že misiou spoločnosti je poskytovať transparentné finančné služby, angažovať sa v prospech prostredia, v ktorom sa snaží generovať ekonomický rast, budovať fungujúce finančné systémy a zapájať sa do činností, ktorými sú napríklad boj proti praniu špinavých peňazí, proti financovaniu terorizmu a kriminálnych aktivít. Snaha o maximálnu transparentnosť sa prejavuje aj v otvorenej a čestnej komunikácii, čo potvrdzujú aj mnohé záväzné normy, ktoré sú deklarované na webovej stránke spoločnosti. Príkladom je Kódex správania, ktorý zaväzuje zamestnancov spoločnosti správať sa eticky, morálne a obchodne transparentne nielen k vlastníkom, ale aj k ostatným zainteresovaným subjektom.

Záujem Citigroup o komunity sa v stratégii spoločenskej zodpovednosti prejavuje v troch oblastiach:

1. finančné vzdelávanie,
2. podpora podnikateľov, resp. budovanie komunit,
3. pomoc pri vzdelávaní budúcich generácií.

Predstavitelia Citibank (Slovakia) a.s. na Slovensku finančné vzdelávanie a vzdelávanie budúcich generácií zľúčili. Nasleduje podpora podnikateľov a filantropia. Tieto tri oblasti sa snaží rozvíjať v spolupráci s veľmi silnými partnerskými organizáciami. Každá oblasť má konkrétnu podobu v projekte.

Ďalšou významnou oblasťou, ktorá sa v Citibank (Slovakia) a.s. spája so spoločensky zodpovedným podnikaním, je podpora rovnosti príležitostí a personálny manažment. Spoločnosť dbá na to, aby jej zamestnanci boli z prostredia, v ktorom pôsobi. Globálna skupina Citigroup má 300 000 zamestnancov; 98% z nich pochádza z krajín, v ktorých pôsobi. Obdobne je to aj na Slovensku, kde predstavenstvo Citibank (Slovakia) a.s. tvoria len občania Slovenskej republiky.

Komunitný výbor

Spoluprácu s komunitami zabezpečuje tzv. komunitný výbor, ktorý v súčasnosti pozostáva z 11 členov. Je zložený z pracovníkov spoločnosti Citibank (Slovakia) a.s., a sú v ňom zastúpení radoví zamestnanci ako aj predstavitelia nižšieho, stredného a najvyššieho manažmentu firmy. Takéto zloženie prináša rôzne uhly pohľadu na diskutované problémy. Zároveň je zdrojom rôznych informácií, ktoré po vzájomnej diskusii výbor využíva pri realizácii a podpore projektov. Pri rozhodovaní o podpore projektov sú všetky hlasy v komunitnom výbore rovnocenné. Komunitný výbor manažuje pracovník oddelenia vzťahov s verejnosťou, a schádza sa raz za mesiac, prípadne podľa potreby.

Ciele spoločensky zodpovedného podnikania spoločnosti Citibank Slovakia na najbližšie obdobie

V roku 2004 sa stalo niekoľko udalostí, ktoré poznačili reputáciu spoločnosti Citigroup na celosvetovej úrovni. Pod ich vplyvom spoločnosť vypracovala program, ktorý sa sústreďuje na tri oblasti zodpovednosti, a ktorý Citigroup začne naplňovať od roku 2005:

1. **Zodpovednosť voči klientom.** Zdôrazňuje orientáciu na klienta, kvalitnejšiu a koordinovanejšiu správu, produkty a služby banky.
2. **Zodpovednosť voči zamestnancom spoločnosti.** Znamená to povinnosť snažiť sa a poskytovať si navzájom priestor na zlepšovanie osobných kvalít a osobných hodnôt, pretože spoločenská zodpovednosť je postavená na individuálnych hodnotách. Ide o vyzdvihovanie morálnych a etických hodnôt, vytváranie prostredia na osobnostný a kariérny rast kolegov.
3. **Zodpovednosť voči koncesionárskym zastúpeniam alebo pobočkám po celom svete.** Tento okruh zdôrazňuje dlhodobé záujmy celej spoločnosti pred krátkodobými ziskami pobočiek roztrúsených po svete. Vyzdvihuje rešpektovanie lokálnych kultúr a aktívny prístup ku komunitám, kde spoločnosť pôsobí.

Na tretí bod tohto globálneho programu nadväzuje snaha pokračovať v rozbehnutých komunitných aktivitách. Pre Citibank (Slovakia) a.s. je dôležité udržiavať a neustále vylepšovať projekty v prospech komunity, ktoré podporuje. Popritom sa snaží uvádzať do života aj nové projekty, ktoré bude v budúcnosti podporovať finančne alebo dobrovoľnou osobnou angažovanosťou najvyšších predstaviteľov. Snaha o neustálu inováciu projektov podporovaných spoločnosťou Citibank (Slovakia) a.s. sa prejavuje aj v tom, že granty poskytuje maximálne na 3 roky, aby mohol byť projekt medzitým zdokonalený a lepšie slúžiť komunite.

■ T-Mobile Slovensko, a.s.

Zameranie sa na správu a riadenie firmy.

Poslaním spoločnosti T-Mobile Slovensko, a.s. je byť najuznávanejšou spoločnosťou v oblasti služieb a poskytovať skutočnú slobodu pohybu pre každého.

Stratégiu zodpovedného podnikania spoločnosť T-Mobile Slovensko po prvý raz explicitne definovala v roku 2002, a o dva roky neskôr ju ešte redefinovala tak, aby lepšie zodpovedala potrebám firmy a spoločenského prostredia na Slovensku. V súčasnosti zahŕňa štyri oblasti.

1. Firemná filantropia, ktorá je najviditeľnejšia. Filantropické aktivity spoločnosti T-Mobile Slovensko sa zameriavajú na šport, umenie a pomoc znevýhodneným skupinám, na rozvoj komunit, na podporu mládeže a vzdelávania.
2. Správa a riadenie spoločnosti. Sem patria aj tri dôležité dokumenty, ktoré sú záväzné pre všetkých zamestnancov spoločnosti. Sú nimi etický a komunikačný kódex, a dokument opisujúci firemné hodnoty. Cieľom týchto dokumentov je regulovať najbežnejšie situácie, typy správania a rozhodnutí, s ktorými sa každý zamestnanec pri svojej práci stretáva. Etický kódex explicitne upravuje dôvernosť informácií, konflikt záujmov, dary a pozvania, podvodné a nekalé správanie, ochranu duševného vlastníctva, diskrimináciu a sexuálne obťažovanie, alkohol a drogy na pracovisku a pod.
Do tejto oblasti patrí aj vytvorenie pozície ombudsmana / ochrancu etiky. Jeho úlohou je riešiť podnety závažného charakteru, ktoré poukazujú na porušenie etických zásad upravených kódexom. V spoločnosti T-Mobile Slovensko v súčasnosti pôsobia traja ombudsmeni. Konajú na základe anonymných alebo adresných podnetov a sú špeciálne školení v danej oblasti, aby podnety vybavovali objektívne a profesionálne. Ombudsmeni majú pri plnení svojej funkcie zaručenú úplnú samostatnosť.
3. Zodpovednosť spoločnosti voči zamestnancom. Ovplyvňuje všetky procesy personálneho manažmentu, od prijímania zamestnancov cez odmeňovanie a systém vzdelávania, až po možnosť profesionálneho rastu v spoločnosti, rotácie do zahraničia a podobne.
4. Vzťah k životnému prostrediu. Spoločnosť T-Mobile Slovensko sa strategicky zameriava na environmentálne aspekty výstavby základňových staníc (rešpektovanie životného prostredia v čase výstavby a permanentný monitoring prevádzky). Ďalšou témou pri ochrane životného prostredia je pripravovaný program ekologickej likvidácie starých mobilných telefónov a batérií.

Zodpovednosť a príprava stratégie zodpovedného podnikania

Konečnú zodpovednosť za agendu spoločensky zodpovedného podnikania má na starosti divízia vonkajších vzťahov. Do prípravy stratégie zodpovedného podnikania spoločnosti boli zapojené všetky organizačné jednotky, ktorých aktivity nejakým spôsobom súviseli s pripravovanou stratégiou. Spoločnosť využíva aj poradenstvo mimovládnych organizácií.

Ciele zodpovedného podnikania na najbližšie obdobie

1. Správa a riadenie spoločnosti. Maximálna transparentnosť a efektívnosť pri riadení firmy vo vzťahu ku všetkým zainteresovaným subjektom
2. Životné prostredie. Konať nad rámec platnej legislatívy týkajúcej sa ochrany životného prostredia, prispievať k zlepšovaniu súčasného stavu a zavádzať environmentálne programy vo vnútri firmy (štetrenie energiou, recyklácia a pod.)
3. Firemná filantropia. Pokračovať v aktivitách pre ľudí v núdzi a znevýhodnené skupiny, podporovať mládež, vzdelávanie a rozvoj komunitných aktivít, koordinovať aktivity v rámci všetkých krajín skupiny T-Mobile.

Ako dodatok k týmto cieľom existuje ešte osobitná stratégia sponzoringu firmy v oblasti kultúry, umenia a športu, ktorá sa tiež snaží zohľadňovať princípy spoločenskej zodpovednosti. Sponzoringom chce firma snažiť podporovať projekty, ktoré okrem merateľných marketingových benefitov majú aj ďalší prínos. Napríklad sponzoring slovenského hokeja nie je považovaný za čisto marketingovú aktivitu, pretože určitá časť vyhradeného rozpočtu je určená na rozvoj mládežníckej a klubovej činnosti.

■ Orange Slovensko, a.s.

priekopník spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku

Značka Orange vychádza z hodnôt, ktoré sú pre ňu spoločné a záväzné po celom svete, a ktoré sú prirodzenou súčasťou každodenného prístupu k jej partnerom. Ide o nasledovné hodnoty: priateľský, tvorivý, dynamický, úprimný a zrozumiteľný.

Spoločnosť Orange Slovensko považuje hodnoty svojej značky za súčasť všetkých svojich aktivít. Program spoločenskej zodpovednosti je prirodzeným rozšírením filozofie spoločnosti Orange Slovensko v súlade s hodnotami značky, predovšetkým priateľstva a úprimnosti. Program spoločenskej zodpovednosti je postavený na štyroch pilieroch:

1. Biznis princípy. Sumarizujú to, čo spoločnosť Orange Slovensko považuje za svoju zodpovednosť, a ako ju chce naplňovať. Definujú správanie spoločnosti a jej zamestnancov k hlavným partnerom.
2. Pravidlá, ktoré definujú ako uviesť princípy do praxe. V súčasnosti existujú v skupine Orange pravidlá práce s komunitami, uverejňovania obsahu pre dospelých a ochrany zdravia.
3. Filantropia a charita. Spoločnosť Orange Slovensko má na tomto poli bohatú históriu. Rozvíja aktivity, ktoré majú široký záber, a z ktorých sa niektoré stali už tradíciou. Chce byť partnerom a prispievať k rozvoju komunít v ktorých pôsobí a umožniť ľuďom, aby sa zapojili do diania spoločnosti. Prioritnými oblasťami Programu spoločenskej zodpovednosti skupiny Orange sú: vzdelávanie, spolupráca s medzinárodnými organizáciami UNICEF a Lekári bez hraníc ako aj projekty umožňujúce ľuďom začleniť sa do spoločnosti prostredníctvom komunikácie.
4. Reportovanie a nezávislé preverovanie. Je to dokumentáciu faktov, ktorej cieľom je zvýšiť transparentnosť spoločensky zodpovedných aktivít. Prostredníctvom indikátorov - ukazovateľov, ktoré sú definované pre každý z princípov, spoločnosť Orange Slovensko meria a vyhodnocuje, ako aktivity firmy naplňujú jej záväzky. Podrobnú správu o zodpovednom podnikaní možno nájsť na adrese http://www.orange.sk/about/spolocenska_zodpovednost/default.dwp

Primárne oblasti, ktoré sú plne zosúladené s témou zodpovedného podnikania sú filantropia, charita, systém environmentálneho manažmentu, transparentné podnikanie, práca s dodávateľmi a starostlivosť o zamestnancov.

Zainteresované subjekty, s ktorými spoločnosť spolupracuje

1. Zamestnanci – opakované prieskumy spokojnosti, bohatý sociálny program, dialóg s generálnym riaditeľom, systém otvorených dverí na Úseku HR a spätná väzba na konkrétne aktivity v oblasti internej komunikácie.
2. Zákazníci – prieskumy spokojnosti so službami, spätná väzba od zákazníkov na adrese info@orange.sk, na zákazníckych linkách, kontakt priamych predajcov a predajnej siete so zákazníkmi; Úsek služieb zákazníkom a oddelenie reklamácií.
3. Komunity, životné prostredie a médiá – spätná väzba na konkrétne filantropické aktivity, spolupráca s CPF; rokovania so samosprávami a orgánmi verejného zdravia pri výstavbe siete; tlačové konferencie, každodenný monitoring médií.
4. Dodávateľia – priama komunikácia s dodávateľmi v rámci denného biznisu (tendrové konania a hodnotenia vybraných kategórií dodávateľov).
5. Orgány štátnej správy a regulátor – komunikácia prostredníctvom oficiálnych kanálov, osobných stretnutí a workshopov umožňujúcich spätnú väzbu.

6. Samospráva - kontakt negociátorov s orgánmi a zástupcami miestnych samospráv.

Na základe dialógu s uvedenými skupinami spoločnosť Orange Slovensko formuluje oblasti na zlepšenie, ktoré rieši prostredníctvom záväzkov, tzv. komitmentov. Každý komitment znamená transponovanie spoločensky zodpovedného podnikania do obchodnej stratégie a firemných aktivít, a to na systematickej báze s ročným cyklom. Vyhodnotenie, ako sa nám v rámci jedného plánovacieho cyklu darí naplňovať očakávania jednotlivých zainteresovaných subjektov, je obsahom Správy o spoločenskej zodpovednosti. Napríklad zavedenie systému environmentálneho manažmentu bolo výsledkom dialógu s partnermi (zákazníci, komunity, orgány životného prostredia), a stal sa jedným z rozhodujúcich rámcov ďalších konkrétnych projektov (napríklad zavedenie elektronickej faktúry, zber nefunkčných mobilných telefónov a batérií, či separovaný zber odpadu v rámci spoločnosti).

Systém manažmentu

Implementácii a riadeniu Programu spoločenskej zodpovednosti sa venuje 12-členný tím zložený zo zástupcov všetkých úsekov na čele s projektovým manažérom SZP. Strategické dokumenty (stanovenie prioritných oblastí a komitmentov) schvaľuje každoročne komisia Steering Committee, zložená z riaditeľov, na čele s generálnym riaditeľom. Stratégia v oblasti SZP, čo sa týka dialógu so zainteresovanými subjektami, výberu indikátorov, reportovania a auditu, je plne koordinovaná so skupinou Orange. Za implementáciu úsekových SZP komitmentov sú zodpovedné úseky samé.

Kľúčové oblasti SZP Orange Slovensko:

- Programom v oblasti charity a sponzoringu sa venuje 5-členný tím Úseku komunikácie a značky.
- Systému environmentálneho manažmentu kvality sa venuje tím pracovníkov - zástupcov jednotlivých úsekov a samostatný pracovník Oddelenia Orange Group Relations.
- Implementácia ostatným projektov v oblasti SZP je súčasťou plánov jednotlivých úsekov spoločnosti.

Ciele zodpovedného podnikania na najbližšie obdobie

Filantropia a charita.

- Neustále vytvárať podmienky na to, aby sa do filantropických aktivít spoločnosti mohol zapojiť každý.
- Priebežne monitorovať vplyv týchto aktivít a zisťovať, ako ovplyvňujú vzťah verejnosti k značke Orange.
- Realizovať filantropické a charitatívne aktivity v súlade so stratégiou a zameraním Konta Orange.

Systém environmentálneho manažmentu.

- Certifikácia systému podľa normy ISO 14001 v roku 2005.
- Rozšírenie pilotného projektu zberu opotrebovaných telefónov a batérií na ďalšie predajné miesta spoločnosti.
- Zavedenie systému environmentálneho riadenia dodávateľov.
- Podpora ekologickej dopravy zamestnancov vybudovaním parkovacích miest pre cyklistov.
- Pokračovať v komunikácii informácií o vplyve elektromagnetického vyžarovania mobilných telefónov a základňových vysielacích staníc na zdravie obyvateľstva, a to v rozsahu relevantných a overených poznatkov.

■ TowerAutomotive Malacky, a.s.

Nie veľmi známa firma, ktorá sa snaží prispievať k riešeniu lokálnych problémov

Firma TowerAutomotive so sídlom v Malackách sa zaoberá výrobou dielcov pre automobilový priemysel. Prevažne je to zváranie a lisovanie komponentov automobilov, a je jedným z dodávateľov spoločnosti Volkswagen Slovakia. V roku 2004 sa podľa hodnotenia hospodárskych výsledkov umiestnila na 80. mieste rebríčka Trend Top 200. Spoločnosť TowerAutomotive Malacky je 100% dcérska spoločnosť americkej firmy TowerAutomotive so sídlom v Michigane. Je kótovaná na americkej burze a vo svete má približne 60 pobočiek. Spoločnosť celosvetovo zamestnáva približne 14 000 ľudí, z čoho má na Slovensku 724 zamestnancov.

Spoločnosť TowerAutomotive vo svojich firemných hodnotách zdôrazňuje orientáciu na klienta, kreativitu a súťaživosť, úctu, rešpekt a aktívnu spoluprácu so všetkými, prispievajúce k rozvoju komunít.

Prioritnými oblasťami spoločensky zodpovedného podnikania spoločnosti TowerAutomotive Malacky sú:

1. Etika podnikania. Na etiku podnikania sa spoločnosť zamerala po schválení Sarbens-Oxley zákona. Firma upravila všetky oblasti, na ktoré sa tento zákon vzťahuje. Okrem iného to bol systém reportovania, sprehľadnenie účtovníctva, pravidiel verejnej súťaže a ochrana práv zamestnancov.
2. Filantropia. Firemná filantropia sa sústreďuje na dve oblasti. Prvou je finančná a nefinančná podpora lokálnych mimovládnych organizácií zameriavajúcich sa na oblasť starostlivosti o deti, o zdravotne postihnutých a na podporu mladých matiek. Druhou oblasťou je podpora vzdelávania. Pri filantropických projektoch je pre firmu dôležitý regionálny charakter aktivít.
3. Personálny manažment. Jeho cieľom je zabezpečiť zamestnancom čo najlepšie pracovné podmienky a ich spokojnosť. Primeranými opatreniami sa firme podarilo dosiahnuť za rok 2004 2% mieru fluktuácie.

4. Bezpečnosť pri práci. V automobilovom priemysle je vždy prioritnou oblasťou. Zahŕňa všetky oblasti: od vybavenia zamestnancov ochranným odevom a pomôckami, cez školenia o ich používaní, až po systém reportovania do centrálnej firmy v USA o každom úraze zamestnanca do 24 hodín.
5. Životné prostredie. Firma sa zameriava na spracovanie odpadov, najmä oleja, čistenie vzduchu a vody, úsporu energií, prípravu na certifikát ISO 14001

Za stratégiu zodpovedného podnikania vo firme je zodpovedný vrcholový a stredný manažment. Nie je určený zamestnanec, ktorý by bol zodpovedný za koordináciu všetkých aktivít, ktoré so spoločensky zodpovedným podnikaním súvisia. Oblasť firemnej filantropie má na starosti HR manager spoločnosti.

Vybrané filantropické projekty spoločnosť vypracúva v spolupráci s MVO, školami a miestnou samosprávou. V mnohých prípadoch sa ale stáva, že o podpore filantropických projektov rozhoduje ad hoc, na základe žiadostí o podporu. Ďalšou dôležitou skupinou, s ktorou spolupracuje, sú zamestnanci, s ktorými konzultuje a vylepšuje opatrenia zabezpečujúce bezpečnosť pri práci.

■ Pfizer Luxembourg SARL

Hlavnou misiou spoločnosti Pfizer je prostredníctvom výskumu a vývoja nových liečiv prinášať nové možnosti liečby a skvalitňovania života pacientov, ich blízkych, ako aj spoločenstva ako takého. To všetko pri dodržiavaní etických princípov charakteristických pre farmaceutický priemysel.

Pfizer pri prezentácii a predaji svojich liekov zastáva etické hodnoty, a zároveň monitoruje dodržiavanie etického kódexu. Našou prioritou je byť vzorom a zosobnením etických hodnôt na svetovom aj na slovenskom farmaceutickom trhu. Táto misia sa odráža aj v hodnotách firmy, medzi ktoré patrí účinne a bezpečne liečený pacient, a pomoc tým, ktorí sú na to odkázaní. Misia spoločnosti Pfizer sa prejavuje aj v jednotlivých programoch, ktoré realizuje:

Preventívne programy

Zdravé mestá, Zdravé pracoviská. V rokoch 2001, 2002 a 2004 organizoval Pfizer tieto programy v 19 mestách a 9 výrobných podnikoch na Slovensku v spolupráci s Úradom verejného zdravotníctva SR. Boli spojené s bezplatnými preventívnymi vyšetreniami zameranými na zmapovanie závažných ochorení: vysoký krvný tlak, hypercholesterolémia, diabetes mellitus, a na epidemiologické vyhodnotenie zdravotného stavu a rizikových faktorov populácie. Programy boli spojené s diskusiou na vybrané medicínske témy s odborníkmi. Vyšetrených bolo viac ako 5 000 ľudí.

MED- PED projekt (Make Early Diagnosis-Prevention in Medical Pedigrees) je ďalším preventívnym programom, pod záštitou Svetovej zdravotníckej organizácie. Jeho cieľom je určiť včasnú diagnózu a zachytiť pacientov s familiárnou hypercholesterolémiou. Familiárna hypercholesterolémia, čiže vysoká hladina cholesterolu je časté a smrteľné ochorenie, ktoré výrazne zvyšuje riziko infarktu myokardu. Na Slovensku sa eviduje okolo 10 000 pacientov, napriek tomu však väčšina nie je diagnostikovaná. Pilotný skrining familiárnych hypercholesterolémí sa realizoval u 40-ročných osôb od novembra 2003 do januára 2004 v ôsmich slovenských mestách. MED-PED koordinuje na Slovensku Slovenská asociácia aterosklerózy, ktorá má 14 centier. Pfizer je významným sponzorom tohto projektu, ktorý sa realizoval pod záštitou Ministerstva zdravotníctva SR.

RAMES / Zdravé starnutie RAMES znamená Riziko aterosklerózy mestských seniorov. Tento projekt spoločnosti Pfizer je zameraný na staršiu populáciu vzhľadom na demografický vývoj v slovenskej, ako aj svetovej populácii. Úmrtnosť staršej populácie na kardio-vaskulárne ochorenia na Slovensku patrí k najvyšším na svete. Pfizer mapuje kardiovaskulárny rizikový profil seniorov a výsledky využíva v liečbe a prevencii kardiovaskulárnych ochorení osôb staršieho veku. Výsledky projektu zároveň slúžia na komunikáciu so všeobecnými lekármi a zdravotnými poisťovňami, aby upozornili na potrebu preventívnych prehliadok a kvalitnej liečby.

Pfizer Research Forum

Okrem rozsiahlych klinických programov realizovaných na Slovensku inicioval Pfizer v roku 2002 tzv. Pfizer Research Forum, ktoré má za cieľ podporovať výskumnú činnosť na Slovensku.

Doteraz bolo iniciovaných a podporených 7 odborných grantov, z ktorých už prvý bol v septembri 2002 prezentovaný na medzinárodnom kongrese v Montreali.

Insitné umenie

Pfizer, ktorý má vo svojom portfóliu významné lieky na ochorenia centrálneho nervového systému, podporuje a spolupracuje s patientskými a odbornými organizáciami z tejto oblasti, napr. s Ligou za duševné zdravie. Široké možnosti vidí práve v liečbe prostredníctvom arteterapie. Aj preto sa Pfizer rozhodol v spolupráci so Slovenskou národnou galériou podporiť 7. ročník medzinárodnej výstavy INSITA 2004, ktorá otvorí svoje brány pre obdivovateľov sveta úprimných, hlboko precítených a ľudských vyznaní. V rámci výstavy INSITA 2004 vyhlásila spoločnosť Pfizer v spolupráci s Ligou za duševné zdravie a Slovenskou národnou galériou výtvarnú súťaž po názvom Hľadá sa talent, do ktorej sa mohli prihlásiť všetci pacienti z psychiatrických zariadení na Slovensku. Pfizer plánuje s odkazom „Vstúpme za ich hranice a pochopme ich svet“ svoje aktivity v oblasti podpory arteterapie ďalej rozvíjať, pričom sa chce zamerať na integráciu pacientov s chorobami centrálneho nervového systému do spoločnosti. V spolupráci so zástupcami Domu umelcov Maria-Gugging v Rakúsku má Pfizer v pláne založiť iluzórny Dom výnimočných umelcov aj na Slovensku. V spolupráci s Ligou za duševné zdravie pravidelne organizuje workshopy a výstavy diel týchto pacientov v Galérii Nezábudka (Bratislava, Liga za duševné zdravie).

Zdravie pre rómske ženy

V spolupráci s Asociáciou pre kultúru, vzdelávanie a komunikáciu ACEC sa Pfizer od roku 2003 spolupodieľa na projekte Rómovia pre spoločnosť - Zdravie pre rómske ženy. Pfizer zabezpečuje prostredníctvom lekárov a zdravotného personálu šírenie osvetu medzi obyvateľmi rómskych osád v oblasti starostlivosti o vlastné zdravie. Prostredníctvom Červeného kríža boli vyškolené Rómky priamo z lokalít. Teraz pôsobia ako zdravotné sestry v šiestich najväčších rómskych osadách na Slovensku. Osvetové aktivity v teréne Pfizer podporil aj edukačnými letákmi v rómčine a slovenčine.

2.2 Zodpovednosť voči spoločnosti

■ Znásobenie darov

Orange Slovensko a Slovenská sporiteľňa podporujú Klub darcov

Klub darcov je iniciatívou Asociácie komunitných nadácií na Slovensku, ktorá sa snaží oživiť tradície darovstva, inšpirovať ľudí k darovstvu a dať im možnosť darovať inak, ako sú zvyknutí.

Členom Klubu darcov sa môže stať každý kto prispeje ľubovoľnou čiastkou. Ak prispeje čiastkou minimálne 1 000 Sk, získa navyše hlasovacie právo. Teda presne v duchu sloganu Plníme prania darcov, bude môcť rozhodnúť o použití vyzbieraných finančných prostriedkov. Balík peňazí, ktorý darcovia vytvoria, bude nakoniec vďaka spoločnostiam Orange Slovensko a Slovenská sporiteľňa trojnásobne vyšší. Princíp je jednoduchý. Ak darca prispeje sumou napríklad 1 000 Sk, rovnakou sumou prispejú aj obidve spo-

ločnosti. Znamená to, že darca daruje 3 000 Sk. Maximálna suma, ktorou Orange Slovensko a Slovenská sporiteľňa prispievajú na jedného darcu je 5 000 Sk a 50 000 Sk pre jednu komunitnú nadáciu.

Zdroj: *Nominačné hárky súťaže Via Bona 2003. Viac podrobností možno nájsť na stránke www.knb.sk*

■ Poskytnutie služieb a know how pro bono

Mayer/McCann-Erickson poskytol know how pri príprave reklamnej kampane.

Reklamná agentúra Mayer/McCann-Erickson v roku 2003 odborne podporila komunikačnú kampaň SKCH, ktorej cieľom bola podpora rozvoja hospicovej starostlivosti o zomierajúcich a nevyliciteľne chorých ľudí v poslednom štádiu života. Kampaň obsahovala TV spot, rozhlasové spoty, billboardy a inzeráty v printových médiách. Trvala od novembra 2003 do januára 2004.

Firma pri príprave kampane poskytla nasledujúce dary:

- Profesionálne služby a know how.
- Čas svojich zamestnancov.
- Kancelárske potreby.

Vďaka odbornej práci reklamnej agentúry mohla SKCH zrealizovať kampaň na podporu rozvoja hospicovej starostlivosti (v rámci Slovenska výnimočnej myšlienky). Táto téma v spoločnosti mocne zarezonovala a kampaň dosiahla svoj cieľ: odtabuizovať ľudské zomieranie a vrátiť starostlivosť o zomierajúcich späť do normálneho života, kam od vekov prirodzene patrí. To zároveň pomohlo hospicovej práci SKCH pri prekonávaní prekážok spojených s predsudkami spoločnosti o zomierajúcich ľuďoch.

Téma zároveň zaujala aj ľudí pracujúcich v reklamnej agentúre. Sami vyhľadávali ďalšie informácie a zaujímali sa o správy z tejto oblasti.

Zdroj: *Nominačné hárky súťaže Via Bona 2003.*

■ Zamestnanecký grantový program

EuroTel pomáha komunite.

V polovici roku 2004 vypracovala spoločnosť T-Mobile Slovensko a.s. (vtedy ešte EuroTel Bratislava, a.s.) v spolupráci s Nadáciou Pontis grantový program s názvom *EuroTel pomáha komunite*. Jeho cieľom bolo podporiť inovatívne nápady a myšlienky podporujúce zvýšenie kvality života v miestnych komunitách, v ktorých žijú, alebo z ktorých pochádzajú zamestnanci spoločnosti. Ďalšími, nemenej dôležitými cieľmi programu, boli zvýšenie záujmu zamestnancov spoločnosti T-Mobile o rozvoj ob-

čianskej spoločnosti a užšiu spoluprácu medzi ziskovým a neziskovým sektorom.

Do grantového kola sa prihlásilo 98 zamestnancov spoločnosti T-Mobile z celého Slovenska. Odborná komisia zložená z piatich zástupcov neziskového sektora vybrala v dvojkolovom hodnotení 29 projektov, z ktorých každý získal podporu v maximálnej výške 50 000 Sk. Viac ako polovica podporených projektov sa realizovala mimo Bratislavu.

Realizáciou programu sa v prvom rade podarilo podporiť školy, materské centrá, projekty zamerané na úpravu okolia obydli, výstavbu športovísk a ochranu životného prostredia. Ďalšou pozitívnou správou je, že podľa výsledkov prieskumu spokojnosti, všetky skupiny zamestnancov hodnotili program pozitívne. Program sa stretol s pozitívnou odozvou nielen u zamestnancov, ktorí grant získali, ale aj u tých, ktorí grant nezískali, prípadne o ňom len počuli.

■ Vzdelávanie

Citibank Slovakia, a.s. podporuje projekt Poznaj svoje peniaze

Projekt Poznaj svoje peniaze vznikol z iniciatívy Nadácie pre deti Slovenska v spolupráci s Junior Achievement Slovensko - Mládež pre budúcnosť s podporou Citibank (Slovakia) a. s.

Projekt reaguje na meniace sa podmienky života mladých ľudí a ich životné potreby. Orientuje sa na stredoškolskú mládež a je postavený na oboznamovaní sa s manažmentom osobných financií. Ďalej podporuje rozvoj osobnosti mladých ľudí, najmä ich zodpovedné správanie, etické rozhodovanie, kritické myslenie. Taktiež rozvíja schopnosti efektívneho využívania informačno - komunikačných technológií.

V rámci projektu bol vytvorený moderný vzdelávací e-learningový program, ktorý je výsledkom tvorivej spolupráce realizačného tímu projektu a prakticky dokumentuje úspešnú spoluprácu predstaviteľov občianskeho, podnikateľského a štátneho sektora na vytvorení a realizácii multimediálneho vzdelávacieho programu. Spoločnosť Citibank (Slovakia) a.s. ho podporila finančne, ako aj dobrovoľnou prácou zamestnancov, ktorí pomohli pri príprave vybraných kapitol zahrnutých v učive.

Učivo vzdelávacieho programu je zoradené do ôsmich tematických blokov: Vznik a vývoj peňazí, Bankové inštitúcie a ich funkcie, Naše príjmy a výdavky, Moderné bankové nástroje, Študentské financie, Životné istoty a peniaze, Hlavné zdroje príjmov, Menová sústava, menová politika. (Sedem z nich na seba nadväzuje, ôsmy blok predstavuje rozširujúce, doplnkové učivo.)

Okrem prostriedkov internetového vzdelávania sa pri vyučovaní využívajú aktivizujúce metódy: napr. diskusné skupiny, ekonomické hry a simulácie, hranie rolí, kooperatívne vyučovanie a ďalšie.

Zdroj: Poznaj svoje peniaze, <http://www.poznaj.sk/AboutProject.aspx>

■ Projekt dobrovolnej spolupráce s MVO KPMG mimovládnych organizáciám

Spoločnosť KPMG Slovensko sa ako najväčšia auditorská spoločnosť na Slovensku (podľa analýzy Trend Top 200 v roku 2004), rozhodla využiť odborné vedomosti a profesionálne skúsenosti svojich zamestnancov v prospech komunity a ponúknuť slovenským mimovládnych organizáciám príležitosť nadobudnúť nové poznatky na posilnenie a upevnenie svojho postavenia na trhu a v spoločnosti.

Cieľom tohto projektu je dobrovoľná spolupráca zamestnancov spoločnosti KPMG Slovensko a mimovládnych organizácií. Táto forma spolupráce má mimovládnych organizáciám pomôcť zvýšiť profesionálne vedomosti a zručnosti. Ďalším zámerom projektu bola spolupráca zamestnancov spoločnosti KPMG Slovensko a mimovládneho sektoru.

Výnimočnosť projektu spočíva v tom, že na rozdiel od tradičného modelu „classroom“ - školenia pre MVO, budú zamestnanci KPMG Slovensko spolupracovať na realizácii konkrétneho projektu priamo v mimovládnej organizácii. Projekt je založený na princípe dobrovoľnej účasti zamestnancov spoločnosti KPMG Slovensko, ktorým bude umožnené stráviť dva pracovné dni v príslušnom finančnom roku účasťou na konkrétnom projekte pre vybranú MVO. Dôležitou súčasťou projektu je prípravná fáza, v ktorej sa zafinancujú potreby organizácie, zodpovednosti a vzájomné očakávania. Nadácia Pontis, ako administrátor projektu bude k dispozícii pre MVO tak v tejto fáze, ako aj počas realizácie projektu, s dôrazom na vyhodnotenie priebehu spolupráce.

■ Reporting o spoločenskej zodpovednosti.

Orange Slovensko pripravil prvú správu o spoločenskej zodpovednosti firmy na Slovensku.

Spoločnosť Orange Slovensko vydala v apríli 2004 ako prvá na Slovensku správu o svojich spoločensky zodpovedných aktivitách v roku 2003. Správa sa zameriava na opis vzťahu spoločnosti k najdôležitejším zainteresovaným skupinám, s ktorými prichádza do styku: zamestnanci, zákazníci, komunita a dodávatelia. Okrem týchto informácií správa definuje ciele spoločnosti a opisuje princípy

Programu spoločenskej zodpovednosti. Záver obsahuje vyjadrenie auditorskej spoločnosti, ktorá vypracovala audit postupov uplatnených pri príprave správy.

Vybrané kľúčové indikátory, ktoré uvádza správa o spoločenskej zodpovednosti:

Zamestnanci:

- Počet zamestnancov.
- Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia, veku a kraja.
- Počet zamestnancov so zdravotným postihnutím.
- Miera absencie.
- Miera fluktuácie.
- Priemerná dĺžka zamestnanosti stálych zamestnancov.
- Priemerná dĺžka zamestnanosti členov vrcholového manažmentu.
- Spokojnosť so zamestnaním v spoločnosti Orange.
- Výdavky na školenia o zdraví a bezpečnosti za rok.
- Celkové výdavky na školenia za rok.
- Priemerný počet tréningových dní na jedného zamestnanca za rok.
- Počet zaškolených nových pracovníkov.

Životné prostredie:

- Celkové množstvo záložných batérií využívaných v základňových staniciach.
- Produkcia a recyklácia odpadov.
- Celková spotreba elektrickej energie, plynu a vody.
- Produkcia oxidu uhličitého.

Dodávatelia a obchodní partneri:

- Počet aktívnych dodávateľov

Zákazníci:

- Dostupnosť siete GSM.
- Pokrytie signálom (v plošných jednotkách aj v prepočte na obyvateľov).
- Počet sťažností na výpadok siete.
- Počet sťažností na slabý signál.
- Počet sťažností na preťažené siete.
- Miera hovorov prerušených z technických príčin.
- Počet základňových staníc (celkový a vybudovaných za uplynulý rok).
- Index spokojnosti zákazníkov.
- Priemerný počet prijatých reklamácií na 1 000 zákazníkov.
- Priemerný čas potrebný na vyriešenie reklamácie.
- Počet vybavených hovorov pracovníkmi Call centra.
- Špeciálne služby pre handicapované skupiny.

Komunita:

- Opis spôsobu komunikácie s komunitou.
- Počet zákazníkov zapojených do mobilných finančných zbierok.
- Opis filantropických projektov a výška podpory jednotlivých projektov.

Zdroj: Správa o spoločenskej zodpovednosti Orange Slovensko 2003, http://www.orange.sk/about/spolocenska_zodpovednost/default.dwp

2.3 Zodpovednosť voči životnému prostrediu

■ Systém environmentálneho manažmentu

Orange Slovensko, a.s.

Spoločnosť Orange vo svojom programe spoločenskej zodpovednosti identifikovala ako jednu z kľúčových oblastí aj zodpovednosť k životnému prostrediu, a tak sa rozhodla vypracovať a zaviesť do praxe systém environmentálneho manažmentu (EMS). Tento systém si kladie za cieľ redukovať vplyv spoločnosti na životné prostredie zlepšovaním podnikateľských praktík a zabezpečuje:

- Integrovanie environmentálneho správania a „najlepších poznatkov“ do podnikateľských a rozhodovacích procesov spoločnosti.
- Stanovenie environmentálnych cieľov, ktoré sú pravidelne preverované.
- Poskytovanie informácií o výkonoch v oblasti životného prostredia.
- Meranie a neustále zlepšovanie environmentálneho výkonu prostredníctvom:
 - riadenia a znižovania spotreby prírodných zdrojov;
 - eliminovania, znižovania produkcie, recyklácie a likvidácie odpadu v primeranom rozsahu;
 - vzdelávania a podporovania zamestnancov, zákazníkov a dodávateľov pri znižovaní negatívnych vplyvov na životné prostredie
 - plnenie požiadaviek aplikovateľných právnych environmentálnych zákonov, nariadení a noriem;
 - kontrolu, prevenciu a trvalé zlepšovanie environmentálneho manažmentu siete, produktov a služieb.

Najdôležitejšou skupinou zainteresovanou do realizácie tohto programu boli zamestnanci spoločnosti, pretože pri svojej každodennej práci pomáhajú dosiahnuť ciele programu ochrany životného prostredia. Preto bolo nevyhnutné efektívne im prezentovať prístup spoločnosti k tejto problematike.

Vzdelávanie o environmentálnom manažmente prebiehalo prostredníctvom niekoľkých médií: firemného časopisu, tréningov pre takmer 1 000 zamestnancov, informačných plagátov a tabúl, umiestnenia najdôležitejších dokumentov na firemnom intranete, rozposlania informácií o procese zavedenia systému environmentálneho manažmentu prostredníctvom elektronickej pošty.

Obsahom komunikácie boli okrem iného aj informácie o elektromagnetickom žiarení a normách pre telefóny, ktoré v súčasnosti spoločnosť ponúka, separovaný zber odpadu, princípy správneho nakladania s nebezpečnými odpadmi (batérie).

Tento projekt priniesol aj napriek časovo náročnej práci, ktorá spočívala v množstve tréningov o environmentálnom manažmente, niekoľko benefitov:

- zlepšilo sa vnímanie spoločnosti Orange Slovensko zamestnancami ako environmentálne zodpovednej spoločnosti;
- zamestnanci iniciatívne podporili EMS a sami navrhovali ďalšie zlepšenia ochrany životného prostredia;
- zvýšila sa lojalita zamestnancov.

■ Produkty ohľaduplné k životnému prostrediu

Orange Slovensko ponúka svojim klientom elektronickú faktúru.

Sprístupnenie elektronických faktúr je ďalšou z aktivít spoločnosti Orange Slovensko v oblasti programu spoločenskej zodpovednosti a zodpovedného podnikania, ktoré je ohľaduplné k životnému prostrediu. Každý zákazník niektorého z mesačných programov Orange si môže bezplatne objednať zasielanie faktúr za služby spoločnosti Orange Slovensko elektronickou poštou. Po aktivácii služby Elektronická faktúra, zákazník dostáva faktúru vo formáte PDF vo zvyčajnom čase e-mailom. Súbor je skomprimovaný programom WinZip a jeho otvorenie je možné len po zadaní hesla, ktoré dostane pri aktivácii služby. Tento elektronický dokument je plnohodnotným daňovým dokladom. Po aktivácii služby Elektronická faktúra už spoločnosť Orange Slovensko nezasiela zákazníkovi tlačенú papierovú faktúru.

■ Produkty ohľaduplné k životnému prostrediu

Západoslovenská energetika a 22 kV vzdušné elektrické vedenie občas nazývané aj „stĺpy smrti“

Na Slovensku je asi 30 000 km vzdušných 22 kV elektrických vedení, čo predstavuje asi 500 000 stĺpov tvaru „T“, ochranármí nazývané „stĺpy smrti“. Odhaduje sa, že na týchto vedeniach zahynie ročne okolo 15 000 rôznych druhov vtákov (bociany, labute, spevavce a dravce). Vtáky môžu zahynúť dvojakým spôsobom: mechanicky - nárazom, alebo zabitím elektrickým prúdom.

Elektrické stĺpy spôsobujú, že rozprahnutím krídel sa vodiče prepoja a vták zahynie. ZSE sa zapojila do projektu riešiaceho tento problém, a od polovice deväťdesiatych rokov pracovala na vývoji chrániča, ktorý by vtákom za-

bránil dosadanúť na kritické miesta. Prvé prototypy zábran testovali ochranári a ZSE v roku 1995 a 1996. Na základe výsledkov vytvorili takzvané „hrebeňové zábrany“, ktoré sa na chránených územiach SR začali montovať na elektrické vedenia. Znalosť problematiky vyústila do vytvorenia trojstupňovej mapy nebezpečnosti 22 kV vedení na Slovensku, na základe ktorej začali energetici pripieňovať zábrany na najkritickejšie úseky. Nové úseky elektrických vedení už majú nainštalované zábrany. Súčasne, vďaka úspešnej komunikácii je v Zákone č. 543/2002 Z.z. o Ochrane prírody a krajiny zakotvená povinnosť zabezpečiť elektrické vedenie pred smrtiacimi účinkami pre vtáky.

Koordinátorom riešenia problematiky bola Asociácia priemyslu a ochrany prírody (APOP). Postupne sa medzi pracovníkmi ochrany prírody a energetikmi vyvinuli také partnerské vzťahy, že v roku 1999 sa a.s. ZSE stala členom APOP.

Zdroj: Nominačné hárky súťaže Via Bona 2003.

■ Po ukončení ťažby

Holcim (Slovensko) a rekultivácia lomu Konopiská na Záhorí

V sedemdesiatych rokoch sa začal v lokalite Konopiská ťažiť íl pre potreby výroby cementu. Tá trvala až do roku 1998, kedy bola definitívne ukončená. Dôvodom bol vysoký obsah síry v íle a jeho vysoká vlhkosť. Ťažba zasiahla plochu viac ako 10 ha. Keďže bol použitý jamový spôsob ťažby, po ukončení dobývania zostala v tejto lokalite v porovnaní s okolitým terénom výrazná depresia. Preto bolo nutné prijať čo najrýchlejšie rozhodnutie o rekultivácii a revitalizácii, nakoľko v jej okolí začali vznikať divoké skládky odpadu, ktoré svojou podstatou a charakterom ešte viac znehodnocovali jej ekologický systém.

Po posúdení všetkých možných riešení, ktoré zahŕňali možnosti technického využitia vyťaženej ílovej jamy až po možnosti obnovenia poškodeného ekosystému,

vedenie spoločnosti Holcim (Slovensko) sa rozhodlo, že prijme koncepciu revitalizácie íloviska. Tá umožnila vytvoriť nový kvalitný biotop, ktorý by sa mal stať ekologicky vyváženým prvkom v krajine, ako protiváha pokračujúcim technickým aktivitám v širšom okolí lokality.

Vypracovaním koncepcie revitalizácie a rekultivácie íloviska Konopiská poverili firmu Hydeko KV, ktorá v spolupráci s ochranármi z CHKO Záhorie vypracovala projekt. Projekt hodnotil niekoľko variant biologickú rekultiváciu - od ponechania stavu po ukončení ťažby až po vytvorenie vodnej plochy s rozlohou cca 10 ha. Ako optimálne riešenie rekultivácie so zámerom vytvoriť kvalitný biotop, bol zvolený variant pomalého a postupného naplňovania íloviska vodou s cieľom dosiahnuť vodnú plochu 4-5 ha, pričom približne 50% plochy bude mať charakter plytčín pokrytých vegetáciou. Všeobecný názov plánovaného ekosystému je mokrad. Mokrade sa v našich podmienkach zvyčajne vytvárajú na miestach periodicky zaplavovaných vodou - v zníženinách, pozdĺž riek a jazier. V súčasnosti patria nielen k najproduktívnejším a najbohatším ekosystémom na Zemi, ale aj k najkrajším.

Projekt rekultivácie bol v januári 2001 schválený OÚ v Malackách a od februára do apríla sa už uskutočňovali práce na technickej časti rekultivácie. V priebehu niekoľkých týždňov bolo zemnými prácami vytvorených 6 umelých ostrovov, kanále na dne jamy, stabilizovali sa zosúvajúce sa svahy, zlikvidovali sa tony navoženého odpadu, upravila sa príjazdová cesta, na starý elektrický stĺp umiestnili hniezdnu podložku pre bociana. Na svahy a ostrovy vysadili 800 mladých stromčekov (jaseň, dub, topoľ a smrekovec). Plánuje sa vybudovanie zariadenia, ktoré by v ílovej jame udržiavalo stálu vodnú hladinu. Týmto opatrením sa má zabezpečiť ochrana vtákov hniezdiacich blízko vodnej hladiny pred jej náhlym zvýšením najmä v období hniezdenia.

Výsledkom spoločného úsilia všetkých zúčastnených strán je návrat života do tejto oblasti, a najmä zdvojnásobenie počtu druhov živočíchov, ktoré tam žijú teraz.

Zdroj: <http://www.soprs.sk/old-istb/konopiska/indexkonopiska.php>

Spoločensky zodpovedné podnikanie v prostredí malých a stredných podnikov



3.1 Situácia malých a stredných podnikov v strednej a východnej Európe

Po prechode od totalitného a centrálného riadenia k demokracii sa v krajinách strednej a východnej Európy začali rozvíjať podnikateľské aktivity. V niektorých začali vznikať nové odvetvia, v niektorých podnikanie do konca osemdesiatych rokov vôbec neexistovalo. Od začiatku deväťdesiatych rokov vzniklo veľké množstvo malých a stredných podnikov (MSP), ktoré rýchle získali významný podiel na tvorbe HDP. Rozvoj podnikania však nebol dostatočne podporovaný a aj po 15 rokoch transformácie je celý sektor MSP stále veľmi zraniteľnou časťou národných ekonomík krajín strednej a východnej Európy.

Na Slovensku je až 99 % všetkých firiem v kategórii malých a stredných podnikov, podľa definície EÚ pre MSP. Do tejto kategórie patria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 50 (malé) resp. 250 ľudí (stredné), ich ročný obrat nepresahuje 10 resp. 50 miliónov EUR alebo ich celkové aktíva v súvahe nie sú vyššie ako 10 resp. 43 miliónov EUR. V roku 2002 sa MSP na Slovensku podieľali na celkovej produkcii 40 %. V období 1989 - 2002 bol rast pridanej hodnoty pre MSP rýchlejší ako pre veľké podniky. Malé podniky zaznamenali priemerný rast 8,9 %, stredné firmy 9,4 %, kým veľké 6,2 %. V roku 2003 sa MSP podieľali na exporte 24,1

a na importe 42,8 percentami. Z uvedených údajov vyplýva neustále rastúca dôležitosť MSP pre slovenskú ekonomiku.⁽¹⁾

Prostredie, v ktorom sa MSP snažia rozvíjať svoje aktivity, je charakterizované zvýšenou korupciou, rozpadom a reformami systémov zdravotnej a sociálnej starostlivosti, sociálnou marginalizáciou niektorých skupín obyvateľstva, rozpadom väzieb v miestnych komunitách a pomalým vytváraním väzieb nových. Opakované výskumy rôznych nezávislých inštitúcií sa vzácnne zhodujú v pomenovaní najväčších prekážok rozvoja MSP:

- nedostatočný prístup k finančným zdrojom (investičným aj prevádzkovým),
- vysoká nepružnosť pracovného trhu a vysoké daňové a odvodové zaťaženie,
- vysoká miera korupcie a byrokracie,
- nestabilné legislatívne prostredie.

Treba tiež zohľadniť to, že ekonomické a sociálne prostredie v krajinách strednej a východnej Európy je prostredím s nízkou úrovňou dôvery a sociálneho kapitálu. Preto neprekvapuje, že otázka širšej spoločenskej zodpovednosti doteraz nebola predmetom veľkej diskusie v prostredí malých a stredných firiem.

3.2 Spoločensky zodpovedné podnikanie MSP

Donedávna sa termín spoločensky zodpovedného podnikania (SZP) spájal najmä s činnosťou veľkých a nadnárodných spoločností. Aby zostali konkurencieschopné, museli reagovať na podmienky, ktoré priniesli nové očakávania zákazníkov a investorov

v tzv. novej ekonomike 21. storočia. Na prvý pohľad sa nezdá, že by otázky globalizácie, distribúcie bohatstva, riadenia a regulácií, životného prostredia a sociálnych očakávaní mali priamy vplyv aj na činnosť malých a stredných podnikov (MSP). Čoraz viac ľudí

(1) Zdroj: „Podnikateľské prostredie na Slovensku 2004. Biela kniha malých a stredných podnikov,“ www.nadsme.sk

však chce nakupovať tovar a hľadá služby u tých podnikateľov, ktorých ciele sú nielen ekonomické, ale i sociálne a environmentálne. Otázka spoločenskej zodpovednosti sa preto rýchlo stáva dôležitou výzvou i pre MSP. Na druhej strane sa však mnohí majitelia a manažéri malých firiem právom ohradzujú a tvrdia, že **problematika SZP nie je pre MSP nová. Malé firmy sú totiž v oveľa intenzívnejšom, často osobnom styku s problémami ľudí v obciach a mestách, v ktorých pôsobia.** V dobre fungujúcich komunitách to boli oddávna práve miestni podnikatelia, farmári a remeselníci, ktorí zakladali rôzne dobrovoľnícke organizácie, boli organizátormi kultúrneho diania a dobročinných zbierok. Spoločensky zodpovedné podnikanie je preto pre mnohé MSP len novým pojmom pre niečo, čo už dávno robia. Malí podnikatelia často len potrebujú pomoc v procese strategického plánovania a usporiadania aktivít SZP do komplexnejšieho celku.

Angažovanosť malých firiem v sociálnej a spoločenskej oblasti je menej známa a viditeľná ako u veľkých podnikov. Štúdie ale potvrdzujú, že viac ako 50% MSP v Európe sa už do spoločensky zodpovedných aktivít zapojilo, aj keď niektoré z nich nevedia, že uplatňujú prvky SZP.⁽²⁾ Mnohí podnikatelia tiež vidia sociálne a komunitné aktivity ako „niečo navyše“ a nie ako integrálnu súčasť podnikania. Činnosť MSP v oblasti SZP je rozkúskovaná, nepravidelná a neformálna a len málo MSP ju vidí ako súčasť podnikateľskej stratégie a má alebo cíti potrebu formálnych postupov. Zodpovednosť voči životnému prostrediu a potrebu účasti na riešení sociálnych a komunitných problémov si uvedomujú najmä tie firmy, ktoré sú členmi asociácií, podnikateľských sietí a záujmových skupín. Tieto podniky majú väčšie predpoklady vidieť spojitost spoločenskej angažovanosti so svojím podnikateľským úspechom.

Príklad spoločnosti Dr Irena Eris, kozmetické laboratória⁽³⁾

Profil firmy: Spoločnosť Dr Irena Eris Cosmetics Laboratories vznikla v roku 1983 v meste Piaseczno, v Poľsku. Firma vyrába viac ako 300 druhov moderných prípravkov na starostlivosť o pleť, ktoré sa predávajú v Poľsku i po celom svete. Spoločnosť vlastní aj hotel SPA v meste Krynica Zdrój, školiace a výskumné stredisko vo Varšave a sieť kozmetických inštitútov v Poľsku a jeden v Moskve. Firma v roku 2002 zamestnávala na plný úväzok 245 ľudí a mala obrat 20 miliónov EUR. Viac informácií na <http://www.eris.pl>

Oblasť SZP: Zdravie a bezpečnosť, školenia a rozvoj pracovných síl

Stratégia: Poslanie spoločnosti je založené na partnerstve so zamestnancami, zákazníkmi a obchodnými partnermi. Výsledkom vysokého štandardu výroby a kvality výrobkov je certifikát ISO 9000 a mnohé ocenenia za kvalitu výrobkov a patenty. Spoločnosť si osvojila holistický prístup ku zdraviu a kráse, pričom poskytuje nielen výrobky, ale i poradenstvo a služby prostredníctvom „kozmetických inštitútov“ založených na báze frenchisingu a hotela SPA. Táto starostlivosť o zdravie a blaho sa netýka len zákazníkov, ale aj pracovníkov spoločnosti, z ktorých väčšinu tvoria ženy zamestnané v továrni na výrobu kozmetiky. Spoločnosť sa rozhodla organizovať špeciálne programy starostlivosti o svoje zamestnankyne. Aby u nich nedochádzalo k zdravotným problémom s chrbticou, zakúpili špeciálne krytiny na dlážku, ergonomické kreslá, ortopedickú obuv a ďalšie vybavenie. Za dva roky spoločnosť investovala viac ako 50 000 EUR. V súčasnosti má spoločnosť lekára a zdravotnú sestru zamestnaných na plný úväzok. Pretože zamestnankyne väčšinu času pri výrobe produktov stoja, spoločnosť im poskytuje každé dve hodiny špeciálne platené prestávky. Všetci zamestnanci majú možnosť zúčastňovať sa rôznych školení organizovaných spoločnosťou a tiež právo na úhradu študijných nákladov na univerzitách alebo obchodných školách, prístup k špeciálnemu úverovému programu spoločnosti, sociálnym projektom a iným vymoženostiam.

Obchodné výhody SZP pre firmu:

- starostlivý a vysoko uznávaný a rešpektovaný zamestnávateľ
- oddaní zamestnanci a vysoká lojalnosť
- zamestnanci vystupujú ako vyslanci imidžu spoločnosti
- nízka úroveň fluktuácie
- vyššia produktivita

Výhody pre širšiu spoločnosť:

- partnerstvo so zamestnancami
- lepšie pracovné podmienky zamestnancov dvíhajú kultúru pracovných podmienok v celom sektore
- zabezpečenie lepšej zdravotnej starostlivosti v miestnej komunite

(2) Zdroj: „European SMEs and social and environmental responsibility,” www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm

(3) Zdroj: „Responsible Entrepreneurship. A collection of good practice among SMEs across Europe.” http://www.insme.info/documenti/resp_entrep_en.pdf

3.3 Motívy a prekážky na zapojenie sa MSP do SZP

Motívy

Na rozdiel od veľkých firiem, ktoré sú motivované externými vplyvmi, v prípade malých firiem je interný aspekt a osobná motivácia vlastníka pravdepodobne najdôležitejším momentom zapájania sa MSP do SZP. Základné vnútorné presvedčenia vlastníka firmy a je-

ho svetonázor zásadným spôsobom ovplyvní to, ako sformuluje hodnoty a víziu firmy, aké stratégie bude pri vedení firmy uplatňovať, ako bude organizovať procesy vo firme a pod. To všetko zase ovplyvní, ako sa firma bude prejavovať navonok vo vzťahu ku zainteresovaným subjektom - stakeholderom.



Osobný záujem, vnútorné uspokojenie, pocit morálnej zodpovednosti, túžba realizovať moderné podnikateľské postupy a snaha vrátiť niečo späť miestnej komunite sú hlavnými motívmi, ktoré majitelia malých firiem uvádzajú ako dôvody zapojenia sa v SZP. Ďalej sú to i dobrá reputácia, publicita a imidž, čo však nie sú hlavné hnacie sily, skôr následok SZP, pretože na MSP neovplyvňujú externí akcionári, ako je tomu u veľkých firiem.

Preto sa mnohé z praktík malých firiem v oblasti SZP sústreďujú na tie aspekty, ktoré sú najbližšie ku kľúčovým procesom vo firme, resp. na praktické, jednoduchšie aktivity. Veľa malých firiem sa venuje zamestnancom. Na zvyšovanie ich zručností, na zodpovednosť za ich zdravie a spokojnosť, na dodržiavanie rovnováhy medzi prácou a súkromným životom, na morálku, budovanie tímu a motiváciu v rámci organizácie. Početné sú i environmentálne aktivity zamerané najmä na dopad ich činnosti na životné prostredie, recyklovanie alebo redukovanie tvorby odpadu. Angažovanosť v miestnej komunite sa často sústreďuje na spoluprácu so školami, dobrovoľnícku činnosť a účasť na charitatívnych podujatiach.

Prekážky

Hlavné prekážky MSP na väčšie zapojenie do SZP sa dajú zhrnúť nasledovne:

- obava zo zvýšených nákladov
- nedostatok času a ľudských zdrojov
- nedostatok vnútornej motivácie
- strach z byrokracie
- nedostatok vedomostí o SZP a neznalosť, ako sa do SZP zapojiť.

Prekážkou je tiež nedostatočné povedomie o tom, že SZP nie je len „dobrá vôľa,“ ale aj nevyhnutná súčasť podnikania, a nepochopenie, že SZP môže mať na podnikanie pozitívny vplyv.

Dôležitým katalyzátorom širšej aplikácie SZP stratégií v menších firmách sú veľké podniky, ktoré od svojich dodávateľov začínajú požadovať záväzky a dôkazy o dodržiavaní bezpečnosti pri práci, o ochrane zdravia zamestnancov, životného prostredia, o dodržiavaní rovnosti príležitostí a pod. Mnohé MSP to považujú za tlak, ktorý so sebou prináša výdavky a obavy o prežitie firmy. Veľké podniky by preto mali postupovať opatrne. Sociálne a environmentálne požiadavky v ich tendroch sa môžu zdať jednoduchým riešením, ale i minúť sa účinkom, ak ich MSP budú pokladať za ďalšie byrokratické obmedzenia.

3.4 Business Linkages - podnikateľské väzby a siete

Ukazuje sa, že slubnou stratégiou ďalšieho rozvoja princípov spoločensky zodpovedného podnikania v prostredí malých a stredných firiem je podpora tzv. *business linkages*, t.j. podpora vytvárania podnikateľských väzieb a sietí. Podnikateľské väzby znamenajú inovatívny prístup k podpore podnikania, ktorý na jednej strane prináša úžitok všetkým zúčastneným stakeholderom, vrátane širších komunít, v ktorých firmy pôsobia. Na druhej strane ide o stratégie, ktoré sú trvalo udržateľné tak pre podnikateľov, ako aj pre širšiu komunitu, pretože používajú trhové prístupy. Je to také usporiadanie podnikania, ktorého prioritou je nájsť riešenia rovnako prospešné pre všetkých členov komunity.

Pri podpore vytvárania podnikateľských väzieb a sietí ide často iba o vytvorenie predpokladov, alebo o odstránenie prekážok, ktoré bránia vytvoreniu nových dodávateľsko-odberateľských vzťahov, alebo prístupu k zdrojom, trhom a informáciám pre malé firmy a členov miestnych komunít, ktoré len potrebujú „malé nakopnutie“. Dôležitú rolu v tomto procese môže mať podpora zo strany verejných inštitúcií, resp. vytváranie multisektorových partnerstiev medzi súkromnými firmami, verejnou správou a mimovládnyimi organizáciami. Na základe takejto spolupráce môžu vzniknúť rôzne tvorivé prístupy a opatrenia, ktoré majú obchodný prínos pre malé firmy a tiež pre širšiu komunitu. Príkladmi takých podnikateľských väzieb a projektov môže byť:

- zlepšenie prístupu k finančným prostriedkom pre začínajúcich podnikateľov vytvorením komunitnej finančnej inštitúcie, skupinovým ručením, resp. vytvorením mikropôžičkovej schémy
- zabezpečenie spravodlivých podmienok v dodávateľskom reťazci medzi malými a veľkými firmami - spravodlivý obchod (fair trade)
- spoločné investovanie súkromnej firmy a verejnej správy pri umiestnení podniku v chudobnej alebo menšinovej oblasti
- prednostný nábor zamestnancov medzi znevýhodnenými skupinami miestnej komunity
- úprava podmienok prístupu na trh pre miestnych začínajúcich výrobcov zo strany obchodných reťazcov
- školenie od veľkých spoločností pre MSP s cieľom posilniť kvalitu a spoľahlivosť miestnych dodávateľských reťazcov
- spoločné aktivity zamerané na zlepšenie pracovných štandardov v dodávateľskom reťazci
- spoločný rozvoj projektov infraštruktúry miestnej komunity

- prednostná politika obstarávania vo verejnom sektore, alebo vo veľkých firmách vo vzťahu k MSP z menšinovej alebo znevýhodnenej populácie
- podpora mladých podnikateľov formou dobrovoľníckeho mentoringu zo strany skúsených podnikateľov a manažérov
- poskytovanie nových technológií pre MSP v dodávateľskom reťazci
- spoločné aktivity a advokácia podnikateľskej sféry a MVO v otázkach zlepšenia podnikateľského a sociálneho prostredia (boj s korupciou, zmeny v pracovno-právnej a daňovej legislatíve, budovanie infraštruktúry a pod.).

Prínos podpory podnikateľských väzieb pre MSP, veľké firmy a miestnu komunitu by sa dal zhrnúť nasledovne:

	Prínosy
MSP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zlepšenie podnikateľských zručností ▪ zlepšenie kvality výrobkov a služieb ▪ prístup ku školeniam, technológiám a trhom ▪ stabilnejšie zmluvy a vzťahy s odberateľmi ▪ zlepšenie morálky zamestnancov ▪ nákladovo efektívna politika SZP ▪ budovanie vzťahov s verejnou správou a MVO
Veľké podniky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zlepšenie chodu spoločnosti ▪ zníženie nákladov vzhľadom na miestnych dodávateľov ▪ zvýšenie efektivity dodávateľského reťazca ▪ vyššia morálka zamestnancov ▪ rozvoj miestnych ľudských zdrojov pre budúcnosť ▪ zlepšený imidž a zabezpečenie dlhodobého „oprávnenia“ pôsobiť v miestnej komunite ▪ rozvoj udržateľných a nákladovo efektívnych stratégií SZP
Miestna komunita	<ul style="list-style-type: none"> ▪ miestny ekonomický rast ▪ zlepšenie podnikateľského prostredia schopného zaujať nových investorov ▪ tvorba pracovných príležitostí z miestnych zdrojov ▪ zvýšenie kúpyschopnosti v komunite ▪ etickejšia podnikateľská kultúra ▪ diverzifikácia miestneho hospodárstva ▪ rozvoj miestnych ľudských zdrojov ▪ zvýšenie sociálnej inklúzie znevýhodnených skupín

Príklad podnikateľských väzieb firmy Rabbitex s.r.o.

Cieľová skupina:

malí chovatelia broilerových králikov v SR

Partneri:

Slovenský zväz chovateľov broilerových králikov, organizácia združujúca viac ako 100 farmárov.

Predmet spolupráce:

budovanie zásobovacieho reťazca s podporou zapojenia drobných chovateľov broilerových králikov z vidieckych komunít na západnom a strednom Slovensku.

Proces:

Firma Rabbitex vytvorila marketingové a logistické kapacity pre zabezpečenie odbytu králičieho mäsa do Českej republiky a do juhozápadnej Európy. Pre sieť 40 malých dodávateľov firma poskytuje nasledovné podporné služby:

- poskytnutie technológie a počiatočných zásob krmiva a chovného materiálu, ktoré chovatelia neskôr splácajú samotnou produkciou,
- výrobu a dodávku vysokokvalitných krmných zmesí, ktoré znižujú straty pri chove,
- bezplatné poradenstvo a školenia, s cieľom zvyšovať kvalitu a efektívnosť chovov.

Výsledky:

Prínosom pre Rabbitex je vytvorenie stabilnej a spoľahlivej siete dodávateľov králikov na export, zvýšenie kvality produkcie a zároveň vytvorenie klientely pre odbyt chovných zmesí. Pre chovateľov je prínosom zabezpečenie odbytu, prenos know-how a moderných chovných technológií. Pre širšiu spoločnosť je prínosom efektívna podpora trvalej udržateľnosti ekonomických aktivít vo vidieckych komunitách.

Príklad podnikateľských väzieb firmy SC Johnson⁽⁴⁾

Cieľová skupina:

Malé farmy dodávajúce králik (druh sedmokrásky) v Keni

Partneri:

Pyrethrum Board of Kenya (PBK), organizácia, ktorá pôsobí ako družstvo pre 200 000 pestovateľov krárika.

Popis partnerstva:

Budovanie kapacity zásobovacieho reťazca zahŕňa technológie, ľudské zdroje a výmenu vedomostí na zabezpečenie dodávok prírodných látok na výrobu insekticídov.

Proces:

SC Johnson kupuje králik od PBK, významného dodávateľa SC Johnson na výrobu insekticídu RAID™. Keňa pestuje 70 % svetovej produkcie krárika. Aby PBK zabezpečila spoľahlivú a stálu dodávku krárika, SC Johnson pomohla PBK:

- rozvinúť schopnosti plánovať a predpovedať a poskytnúť poradenstvo ako zriadiť a udržiavať sklad na kompenzáciu v prípade nedostatočnej úrody,
- vypracovať protokoly a nástroje na testovanie bioúčinnosti, ktoré umožňujú lepšie porovnanie výsledkov medzi produktami testovanými v PBK a v SC Johnson v USA,
- rozvinúť metódy analytickej chémie, ktoré viedli k identifikácii nových a rôznorodých extraktov krárika.

Výsledky:

Spoločnosť SC Johnson má pravidelnejšie a istejšie dodávky prírodného krárika na výrobu insekticídu, preto nemusela prejsť na používanie syntetického, ktoré je pre životné prostredie menej vyhovujúce. Zvýšila sa kvalita krárika, dodávky sa stabilizovali a zabezpečila sa tak vyššia úroveň výroby. Spolupráca zároveň vytvára predpoklady pre dlhodobý ekonomický rozvoj vidieckych komunít v Keni.

3.5 Ekonomické zdôvodnenie SZP pre MSP

MSP sa snažia zabezpečiť udržateľnosť a finančnú efektívnosť svojich aktivít najmä znižovaním nákladov, zvyšovaním produktivity a zvyšovaním obrátu. Tieto ciele by spolu s osobnými hodnotami mali tvoriť rámec pri ekonomickom zdôvodnení SZP (Tabuľka 1). Pre MSP je pritom dôležitá i skutočnosť, že sú v oveľa väčšej miere ako veľké podniky súčasťou komunity,

v ktorej pôsobia. Riadia ich ľudia, ktorí v miestnej komunite žijú a rozumejú jej problémom. Preto by MSP mali inklinovať k riešeniu sociálnych a environmentálnych problémov v geografickom mieste svojho pôsobenia. Stav ekonomického prostredia mesta či regiónu v dlhodobom horizonte určuje životaschopnosť podnikateľských aktivít.

(4) Zdroj: „Partnership for Small Enterprise Development,” www.undp.org/business/docs/partnershipsdeloitte.pdf

Tabuľka 1:

Ekonomické zdôvodnenie SZP pre MSP			
	Úspora finančných prostriedkov	Zvýšenie produktivity	Zvyšovanie obratu
Ekológia a životné prostredie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ úspora energií ▪ znižovanie nákladov na likvidáciu odpadu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lepšia likvidácia odpadu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ možnosť uchádzať sa o tendre veľkých korporácií a verejnej správy ▪ získanie ekologicky citlivých spotrebiteľov ako nových zákazníkov
Zamestnanci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nižšie náklady na nábor a školenie nových ľudí vzhľadom na nízku fluktuáciu zamestnancov ▪ väčšie možnosti pre nábor nových zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zdravší a spokojnejší zamestnanci ▪ nižšia práceneschopnosť ▪ plynulejší chod prevádzky ▪ vyššia motivácia a výkonnosť zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plynulejší zákaznícky servis ▪ vyššia spokojnosť a vernosť zákazníkov
Miestna komunita a dodávatelia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nižšie náklady na bezpečnosť vzhľadom na rast dôvery a nižšiu kriminalitu a vandalizmus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vyššia efektívnosť dodávateľského reťazca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ možnosť nájsť nové podnikateľské príležitosti v rámci miestnych partnerstiev ▪ získanie sociálne citlivých spotrebiteľov ako nových zákazníkov

3.6 Prípadová štúdia: Oil Partner s.r.o.

Spoločnosť Oil Partner s.r.o. vznikla v roku 2000, ako spoločná iniciatíva troch partnerov – podnikateľa Ing. Romana Garaja, Družstva Vernus a skupiny „business angels“ investorov z Kanady. Podnikateľský zámer Oil Partner vyhral v roku 2000 prvé miesto v celonárodnej súťaži inovatívnych podnikateľských projektov „Projekt 2000“, ktorú organizovalo konzorcium rozvojových organizácií (OSF, MESA 10 a AMIS). Vďaka tomuto úspechu získala firma prístup k financovaniu od Tatra banky a.s. a prvá stanica rýchlych servisných služieb v SR pre motoristov tak mohla začať prevádzku už v júli 2001 na Račianskej ulici v Bratislave.

Spoločnosť Oil Partner prišla v roku 2001 na slovenský trh s úplne novým konceptom poskytovania servisných služieb pre motoristov. Tento koncept známy najmä z USA vychádza z potrieb moderného človeka, ktorý používa motorové vozidlo denne kvôli svojej práci alebo kvôli životnému štýlu svojej rodiny. Koncept bol uvedený v USA pred 20 rokmi a znamenal skutočnú revolúciu v tradičnom spôsobe poskytovania automobilových služieb, ktoré boli dovtedy výrazne definované záujmami výrobcov a predajcov automobilov. Až koncept „quick oil-change“ zmenil túto paradigmu a do centra pozornosti sa dostali záujmy a potreby zákazníka. Stanica Oil Partner poskytuje pre zákazníkov a ich osobné motorové vozidlá bez objednávania, na počkanie za cca 20 minút všetky služby, bežne potrebné pri pravidelnej servisnej prehliadke vozidla, ako napr.

- výmena motorového oleja a olejového filtra; kontrola oleja v prevodovke
- kontrola a doplnenie ostatných prevádzkových kvapalín
- kontrola a výmena vzduchových a palivových filtrov a sviečok
- kontrola a test motora, podvozku a bŕzd;
- kontrola a výmena žiaroviek, stieračov a iné doplnkové služby.

Stratégia spoločensky zodpovedného podnikania

V priebehu prvých troch rokov existencie sa vedenie firmy venovalo predovšetkým rozbehu prevádzky. Zároveň však bola pozornosť venovaná strategickému plánovaniu a presnejšej definícii poslania a vízie firmy. Prvým krokom v tomto procese bolo zdefinovanie kľúčových vzťahov. Firma sa rozhodla sústrediť na štyri kľúčové skupiny:

- Zákazníci
- Zamestnanci
- Komunita
- Investori.

V ďalších krokoch boli sformulované základné hodnoty a ciele firmy vo vzťahu ku každej skupine, potom stratégie, ktoré by mali byť praktickým prejavom deklarovaných hodnôt a nakoniec merateľné indikátory, ktorými sa bude hodnotiť úspešnosť v ich presadzovaní. Tak vznikol základný rámec pre aplikáciu princípov spoločenskej zodpovednosti firmy Oil Partner s.r.o., ktorý je zhrnutý v nasledovnej tabuľke:

Cieľová skupina	Poslanie	Stratégie	Indikátory
Zákazníci	Služiť klientom v oblasti servisných automobilových služieb transparentne, pružne a rýchlo, s vysokou kvalitou a zákazníckou orientáciou.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Služby sú poskytované na počkanie, bez objednávania; ▪ Zákazník môže zblízka sledovať každý zásah na svojom vozidle; ▪ Ponuka značkových olejov a náhradných dielov od rôznych výrobcov; ▪ Prieběžný prieskum spokojnosti a spätnej väzby od zákazníkov. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priemerný čas trvania služby na jedného zákazníka; ▪ Index zákazníckej spokojnosti; ▪ Pomer verných, opakujúcich sa zákazníkov.
Zamestnanci	Pomáhať zamestnancom v ich osobnostnom a profesionálnom raste, aby mohli v plnosti rozvíjať svoj vlastný potenciál.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dlhodobé pracovné zmluvy; ▪ Transparentný a motivujúci systém odmeňovania; ▪ Tréningový a rozvojový program pre zamestnancov; ▪ Pravidelné stretnutia pracovného tímu; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluktuácia zamestnancov; ▪ Počet hodín školenia pre zamestnancov; ▪ Miera rastu reálnych miezd zamestnancov;
Komunita	Služiť miestnej komunite a) tvorbou pracovných príležitostí pre znevýhodnené skupiny mladých ľudí; b) zodpovedným environmentálnym manažmentom; c) pravidelným príspevkom pre komunitný rozvoj.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Závazok zamestnávať mladých ľudí vracajúcich sa na trh práce po liečbe z drogovej závislosti; ▪ Závazok viesť odpadové hospodárstvo podľa najnovších poznatkov a environmentálnych odporúčaní; ▪ Uprednostňovanie recyklovaných materiálov; ▪ Závazok pravidelne prispievať na projekty Nadácie Integra v hodnote 5% zo zisku; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Počet zamestnancov zo skupiny znevýhodnených mladých ľudí; ▪ Množstvo odpadu vyprodukovaného firmou, miera recyklácie použitých materiálov a odpadu; ▪ Výška príspevku na projekty Nadácie Integra.
Investori	Byť dobrými správcami zdrojov, ktoré nám boli investormi zverené a zabezpečiť očakávanú návratnosť vložených investícií.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategická orientácia na produkty a služby s pridanou hodnotou; ▪ Pravidelné stretnutia manažmentu a kontrola výsledkov; ▪ Dôsledné finančné plánovanie a transparentnosť účtovníctva; ▪ Tvorivá spolupráca s dodávateľmi s cieľom maximalizácie zisku; ▪ Aktívna spoluúčasť investorov na strategickom riadení firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Počet návštev zákazníkov; ▪ Priemerná tržba na zákazníka; ▪ Medziročný rast obratu; ▪ Výška obchodnej marže; ▪ Čistý zisk po zdanení; ▪ Výnosnosť aktív a vlastného kapitálu; ▪ Pomer nákladov a obratu.

Doterajšie výsledky

Počas prvých štyroch rokov existencie sa firma musela vysporiadať s viacerými výzvami a ťažkosťami – vysoké úrovňové zaťaženie, vstup na trh s novým konceptom služby, byrokratické prekážky podnikateľského prostredia, problém korupcie v štátnych a kontrolných orgánoch. Napriek tomu sa podarilo dosiahnuť niekoľko dôležitých praktických výstupov vo všetkých štyroch oblastiach SZP:

a) Zákaznícka orientácia

Hodnotenie kvality služieb a pripomienky zo strany zákazníkov bolo po 3 rokoch prevádzky nasledovné:

- kritika a nespokojnosť: 3%
- podozrievavosť a nedôvera: 3%
- neutrálne poznámky: 1%
- odporúčania a otázky: 10%
- spokojnosť: 26%
- veľmi pozitívne reakcie: 65%

Cieľavedomá zákaznícka orientácia sa prejavila aj v pozitívnej odozve médií. Hospodársky denník 12. mája uverejnil nezávislé hodnotenie prevádzky Oil Partner. Neohlásený a anonymný novinár po návšteve stanice napísal:

„Sústredenosť pracovníkov na prácu a komunikácia so zákazníkom je na najvyššej možnej a v stredo-európskom priestore naozaj výnimočne vidanej úrovni. Najprijemnejším zistením je, že tunajší pracovníci prejavujú také niečo, ako je potešenie z práce či takmer pracovné nadšenie. Všetko sa deje vo veľmi príjemnom a trvalo čistom prostredí vnútri aj vonku. Nateraz sa dá hovoriť stále o takom servise, v ktorom sa prakticky nečaká. Na servisnom doklade máte potvrdené, že napríklad šesťnásť služieb zvládli konkrétni pracovníci za trinásť minút a štyridsať sekúnd. Cenové relácie sú prijateľné, ale viaceré z ponúkaných služieb by sa dali

považovať za viac ako výhodné v porovnaní s inými servisnými pracoviskami.“

b) Rozvoj zamestnancov

Charakter práce na stanici Oil Partner nevyžaduje špeciálne vzdelanie. Požiadavkou sú skôr osobnostné predpoklady ako dôslednosť, ochota, spoľahlivosť a pod. Systém práce je presne organizovaný a definovaný. Preto je prevádzka Oil Partner ideálnym miestom pre mladých ľudí s nízkou kvalifikáciou, ktorí si potrebujú osvojiť základné pracovné návyky a disciplínu. Noví pracovníci začínajú na menej náročnej pozícii „pitman“ a po zaškolení a preukázaní technických aj komunikačných zručností môžu tiež pracovať na pozícii „topman“, kde prebieha okrem technických úloh aj náročná komunikácia so zákazníkom. Pre vedúcich zmien bola pripravená tiež séria manažérskych workshopov s cieľom prípravy budúcich manažérov rozšírenej siete staníc.

c) Komunitný rozvoj

Spoločnosť Oil Partner začala budovať spoluprácu s resocializačným zariadením Tomky a zamestnala troch mladých pracovníkov, pre ktorých sa stalo zamestnanie na stanici Oil Partner prvou pracovnou príležitosťou po absolvovaní protidrogovej terapie. Táto skutočnosť sa stala dôležitým aspektom ich opätovnej integrácie do spoločnosti.

V oblasti environmentálneho manažmentu sa firma riadi prísnyim poriadkom najmä v oblasti odpadového hospodárstva. V súčasnosti dochádza k likvidácii použitých motorových olejov spaľovaním vo vysokoteplotných peciach v cementárni, v súlade s normami EÚ.

Spoločnosť v roku 2003 prispela sumou 180.000,- Sk na budovanie kapacity rozvojovej neziskovej organizácie Nadácia Integra.

d) Dôvera investorov

Prvé dva roky z hľadiska výsledkov firmy boli veľkou výzvou, vzhľadom na obdobie výstavby prevádzky, postupný nábeh obratu a pomalé zvykanie si zákazníkov na nový typ služby. Po tomto období však firma dosiahla plánované výsledky a dôvera investorov sa upevnila. Skúsenosti s pilotným projektom stanice Oil Partner v Bratislave potvrdzujú, že aj medzi slovenskými motoristami existuje rastúci dopyt po službách s pridanou hodnotou. Na základe doterajších výsledkov investori v roku 2004 schválili strategický rozvojový plan, podľa ktorého firma vybuduje postupne takéto stanice v ďalších krajských mestách SR.

Výzvy a prekážky

Najväčšie výzvy a prekážky v oblasti implementácie princípov SZP v rámci firmy Oil Partner sú nasledovné:

- Vzhľadom na vysoké pracovné zaťaženie a náročnosť organizácie pracovných zmien v prevádzke sa zatiaľ nepodarilo zorganizovať systematický manažérsky výcvik pre vedúcich pracovníkov.
- Spolupráca s resocializačným zariadením Tomky je zatiaľ obmedzená len na vytvorenie pracovných príležitostí pre absolventov terapie. Pôvodná predstava bola, že Oil Partner bude pre nich tréningovou príležitosťou s možnosťou nájsť časom inú prácu. Stali sa z nich však dlhodobí pracovníci, čo je veľmi dobré tak pre nich osobne, ako aj pre firmu, ale tým sa neuvolnilo miesto pre zabezpečenie podobnej skúsenosti ďalším.
- Environmentálny manažment sa zatiaľ obmedzuje na rámec, ktorý vyžaduje legislatíva v SR. V tejto oblasti je do budúcnosti veľký priestor na tvorivejšie prístupy - napríklad v oblasti nových technológií na recykláciu (a nie spaľovanie) motorových olejov.

3.7 Prípadová štúdia: Artforum s.r.o.⁽⁵⁾

Artforum vzniklo hneď po nežnej revolúcii ako nezisková organizácia podporujúca nezávislú kultúru. Vo februári 1990 sa v Bratislave konal rockový koncert „pre Artforum“. Vystúpili viaceré undergroundové skupiny a pred koncertom sa predávalo pivo, párky – a knihy. Išlo o niekoľko desiatok kníh z exilových a samizdatových vydavateľstiev. Napriek vysokým cenám sa ešte pred koncertom takmer všetky knihy predali. Pre Vladimíra Michala a jeho kamarátov to bol jasný signál, že o dobré knihy je na ponovebrom Slovensku veľký záujem. Tak vzniklo kníhkupectvo Artforum. V priebehu niekoľkých mesiacov sa pavlačové priestory na Grösslingovej ulici stali vyhľadávaným miestom stretávania spisovateľov, umelcov, politikov z okruhu VPN a iných ľudí, ktorým dobré knihy za komunizmu chýbali. Artforum sa postupne (často bolestne) menilo z undergroundovej neziskovej (doslova) iniciatívy na profesionálnu firmu. Ľudia skôr umeleckého typu s mierne

anarchistickými tendenciami sa učili kupovať a predávať, vystavovať faktúry, viesť podvojné účtovníctvo.

Artforum dnes tvoria štyri kníhkupectvá v Bratislave, Žiline, Banskej Bystrici, v Košiciach a kníhkupectvo na internete. Predajne Artforum ponúkajú vyše 16 000 knižných titulov, čo odráža záväzok firmy ponúknuť zákazníkom širokú ponuku kvalitnej literatúry a nie len bestsellery. V Artfore stále cítiť undergroundové korene: steny polepené plagátmi, rozhegané stoličky, ošúchaný nábytok, ale hlavne pracovníci kníhkupectva, ktorí rozumejú knihám a nehanbia sa za svoj vycibrený literárny vkus. Celá organizácia sa naďalej učí ako pôsobiť na hraniciach kultúry a biznisu, ako zostať komunitou myšlienok a ľudí a zároveň sa pohybovať v „čiernych číslach“. Víziou Artfora je sprostredkovať ľuďom prostredníctvom kvalitných kníh **dobrodružstvo myslenia**.

(5) Spracované na základe viacerých textov, ktoré o firme Artforum napísali Juraj Kušnierik a Marek Markuš.

Stratégia a výsledky spoločenskej zodpovednosti firmy

Predaj kníh na Slovensku nie je ľahkou a finančne lukratívnou záležitosťou. Príklad Artfora však dokazuje, že pozitívny vplyv na komunitu a širšiu spoločenskú angažovanosť môže mať aj malá firma s obmedzenými finančnými zdrojmi. V čase autoritatívnej vlády V. Mečiaru na Slovensku boli kníhkupectvá Artforum miestom politických diskusií a stretnutí ľudí, ktorí nemali prístup do oficiálnych médií. Verejne je známa angažovanosť zakladateľa a riaditeľa Artfora, Vlada Michala v boji proti rasizmu a xenofóbii.

Ako hodnoty firmy ovplyvňujú praktické obchodné rozhodnutia, ilustruje skúsenosť s vydaním a predajom kontraverznej knihy Petra Bakalára „Tabu v sociálnych viedach“. Kniha sa v Českej republike stala veľmi rýchlo bestsellerom a začala byť veľmi žiadaná aj na Slovensku. Artforum sa rozhodlo knihu nepredávať. Juraj Kušnierik, ktorý bol v tom čase marketingovým manažérom Artfora, sformuloval odôvodnenie tohoto kroku. Podstatou odôvodnenia, prečo firma knihu nepredáva, bol vážny rozpor medzi myšlienkami, ktoré kniha šíri a hodnotami Artfora. Kniha je napísaná psuedo-vedeckým štýlom a má tri hlavné myšlienky:

- Rómovia nie sú geneticky tak dobre vybavení ako bieli euroázijci a preto majú nižšie IQ.
- Černosi (autor používa tento termín) sú v rovnakej situácii ako Rómovia.
- Židia sú geneticky vybavení celkom dobre, ale túto skutočnosť posilnil holokaust, ktorý „vyčistil“ židovské gény. Židia však plánujú a realizujú celosvetové sprisahania.

Tieto tri „odhalenia“ sú v knihe podporené množstvom citátov zo širokého spektra sociologických, historických a antropologických prameňov. Väčšina citovaného materiálu je vytrhnutá z kontextu a hrubo dezinterpretovaná.

Stanovisko Artfora sa dostalo do viacerých médií – uverejnili ho dva národné denníky a niekoľko týždenníkov. O rozhovor následne predstaviteľov Artfora požiadala jedna televízna stanica a komerčné rádio. Diskusia sa tak stala

veľmi otvorená a verejná. Reakcia zákazníkov Artfora bola na 99% pozitívna. Firma dostala viac ako 50 podporných mailov a mnoho ľudí prejavilo sympatie s týmto rozhodnutím osobne, priamo v predajniach. Objavilo sa samozrejme aj zopár negatívnych reakcií. Niekoľko ľudí však firmu obvinilo, že zavádza cenzúru a obmedzuje slobodu prejavu. Artforum medzi iným v reakcii uviedlo: **„My v Artfore sme sa rozhodli nepredávať túto knihu, pretože by sme sa za to hanbili – rovnako, ako by sme sa hanbili predávať pornografiu. Predaj tejto knihy, tak ako predaj pornografie, nie je priamo protizákonný, ale my predsa nemusíme robiť niečo len preto, že to nie je zakázané. Jednoducho nemôžeme mať túto knihu na predajných pulkoch alebo vo výklade. Vo viacerých rodinách zamestancov a priateľov Artfora vyrastajú krásne a šikovné rómske deti v náhradnej rodinnej starostlivosti. Dôveru a rešpekt zákazníkov a celej verejnosti si nemôžete kúpiť. Niekedy ich však získate tým, že sa rozhodnete nepredávať bestseller.“**

Výzvy a prekážky

Udržanie firemnej kultúry Artfora a snaha o dôsledné presadzovanie hodnôt, na ktorom bolo Artforum vybudované, nie je vždy ľahké. Aj v prípade predaja knihy „Tabu v sociálnych viedach“ firma musela zväziť ekonomický dopad tohoto rozhodnutia. Na otázku, či firme nechýba príjem z predaja populárnej knihy, vedenie firmy muselo priznať, že chýba. Na druhej strane však firma získala publicitu v médiách, ktorú by si musela inak draho kúpiť. Táto publicita ešte posilnila imidž Artfora ako „kníhkupectva s ľudskou tvárou“, kde sa ponúka „dobrodružstvo myslenia.“

Ďalšou výzvou pre Artforum je postupná koncentrácia obchodu s knihami a vstup zahraničných obchodných sietí na slovenský trh. V nákupných centrách postupne vznikajú veľké kníhkupectvá. Tie síce nie sú schopné poskytnúť cez svojich zamestnancov také kvalitné poradenské služby a dôvernú znalosť literatúry, ale ponúkajú ešte širší sortiment a ponuku doplnkových služieb (kaviareň, internet, hudba, video, atď.) Artforu sa zatiaľ darí udržať si svoj nezávislý ethos a vernosť svojich zákazníkov. Zdá sa, že je to aj vďaka dôslednosti v presadzovaní princípov spoločensky zodpovedného podnikania.⁽⁶⁾

3.8 Zhrnutie

Spoločensky zodpovedné podnikanie v prostredí malých a stredných podnikov v SR sa bude v budúcnosti ďalej rozvíjať pri zohľadnení nasledovných predpokladov:

- Potreba dôrazu na integráciu firemných cieľov a hodnôt, s osobnými vnútornými presvedčeniami a motívami majiteľov, resp. manažérov MSP. Preto budú v budúcnosti dôležité podporné aktivity a štruktúry zabezpečujúce hodnotovú transformáciu a kultiváciu podnikateľského prostredia na individuálnej úrovni.
- Stratégie a aktivity spoločensky zodpovedného podnikania v prostredí MSP by mali byť čo najbližšie ku

klúčovým procesom v MSP. Malá firma spravidla nemá kapacitu a zdroje na angažovanie sa v aktivitách, ktoré nesúvisia s každodennými činnosťami a prioritami v organizácii. Preto je treba podporovať ekonomicky efektívne prístupy, ako napr. inovatívne podnikateľské väzby - business linkages.

- Potreba naďalej zvyšovať povedomie o roli MSP pri budovaní občianskej spoločnosti a komunitnom rozvoji. To sa najefektívnejšie deje zviditeľňovaním dobrých a úspešných príkladov a pilotných projektov angažovanosti MSP v SZP.

(6) Vlado Michal a jeho tím manažérov a zamestnancov firmy Artforum sa podieľali na pilotnom projekte vytvorenia Manuálu pre tvorbu a implementáciu etického kódexu a sociálneho auditu v malých a stredných firmách. Príklady diskusií ľudí z Artfora o SZP stratégiách firmy uvádzame v stručnom prehľade v prílohe tejto kapitoly.

PRÍLOHA: 3.9 Etický kódex a sociálny audit ⁽⁷⁾

Stručný sprievodca procesom budovania etickej firemnej kultúry v malých a stredných firmách.

Firmy zarábajú peniaze, neziskové organizácie slúžia spoločnosti a od vlády sa očakáva, že to všetko bude držať spolu s pomocou verejných služieb, zákonov a kontroly. Je to naozaj tak? Toto zjednodušené rozdelenie, ktoré delí verejný život na tri sektory – vláda, podnikateľská sféra a neziskové organizácie – sa veľmi rýchlo stáva zastaraným. V globalizujúcej sa ekonomike 21. storočia je čoraz viac zrejme, že komunity pri vytváraní zdravého priestoru na život pre všetkých nemôžu byť „úplné“, ak v nich chýba silná angažovanosť súkromného sektora a ich integrácia do občianskej spoločnosti. Väčšina podnikov sa snaží zarábať peniaze, dodržiavať obvyklé pravidlá, platiť dane a usiluje sa udržať si dobrú reputáciu. Firmy, ktoré si však chcú od svojich zákazníkov a verejnosti „zaslúžiť“ oprávnenie pôsobiť v ich komunite (tzv. „licence to operate“), musia poskytovať nadpriemerné služby a produkty, snažiť sa o to, aby boli pre svoje komunity prínosom v oblasti sociálnej, environmentálnej i vzťahovej.

Firmy, ktoré chcú byť lídrami vo svojej oblasti, si uvedomujú, že sú súčasťou väčšieho celku. Aj tá najmenšia firma môže identifikovať určitú sociálnu alebo komunálnu potrebu, na ktorú dokáže špecificky reagovať. Každá firma má povinnosť snažiť sa o minimalizovanie negatívneho dopadu svojho podniku na sociálny a environmentálny kontext komunity, v ktorej pôsobí. Niektoré firmy venujú finančné zdroje na vzdelanie alebo umenie. Iné umožňujú zamestnávanie ľudí, ktorí sú sociálne alebo ekonomicky marginalizovaní. Ďalšie firmy ako reakciu na špeciálne potreby alebo projekty poskytujú na svoje produkty zľavy alebo ich dodávajú zdarma. Takéto podniky sa posúvajú za hranicu dobrého PR ku skutočnému a trvalému záväzku voči komunite, v ktorej firma a jej zainteresované subjekty žijú a pracujú.

Tvorba kódexu etického správania sa žiaľ, stala takmer otázkou módy. V ideálnom prípade tento kódex slúži ako zoznam smerníc a postupov, ktoré ovplyvňujú správanie podniku dovnútra, ale aj navonok voči komunite. Je to v zásade vítaný trend. Ako však zabezpečiť, aby takéto „kódexy“ dokázali skutočne transformovať podnik aj komunitu a neslúžili len ako materiál na vytvorenie pozitívnych vzťahov s naivnou verejnosťou? V tomto bode sa proces sociálneho auditu stáva rozhodujúcim.

Sociálny audit je systematický, externe overiteľný proces, ktorým sa zisťuje, ako daná firma dodržiava svoje etické, sociálne a komunitné záväzky. Tento audit monitoruje komunitné a sociálne záväzky rovnakým spôsobom, ako finančný audit potvrdzuje (alebo spochybňuje) finančné výsledky, ktoré daný podnik udáva. Vytváranie etických kódexov a zavádzanie sociálneho auditu sú pomerne nové prístupy aj vo vyspelých krajinách Severnej Ameriky a západnej Európy. Manuál Nadácie Integra je integráciou skúseností viacerých organizácií a overených skúseností zo zahraničia a skúseností pracovníkov nadácie z praktickej spolupráce s malými firmami na Slovensku a v iných krajinách strednej a východnej Európy. Priekopníkmi v tejto oblasti v Európe boli najmä ľudia v New Economics Foundation (UK) – známy je ich pilotný sociálny audit vo firme Body Shop. Mnohé organizácie a iniciatívy prichádzajú v súčasnosti so svojimi modelmi a nástrojmi v oblasti merania a hodnotenia spoločenskej zodpovednosti firiem. Neexistuje zatiaľ jednotný priemyselný štandard, ale prvé pokusy o štandardizáciu tu už sú, napr. normy AA 1000 alebo SA 8000. Konkrétny plán vytvoriť štandard pre spoločenskú zodpovednosť firiem ohlásila aj organizácia ISO.

Proces sociálneho auditu

Prečo (a či vôbec) etický kódex a sociálny audit?

Každá organizácia, ktorá uvažuje o vytvorení vlastného etického kódexu alebo o zavedení sociálneho auditu, si musí na úvod zodpovedať niekoľko základných otázok o vlastnej motivácii:

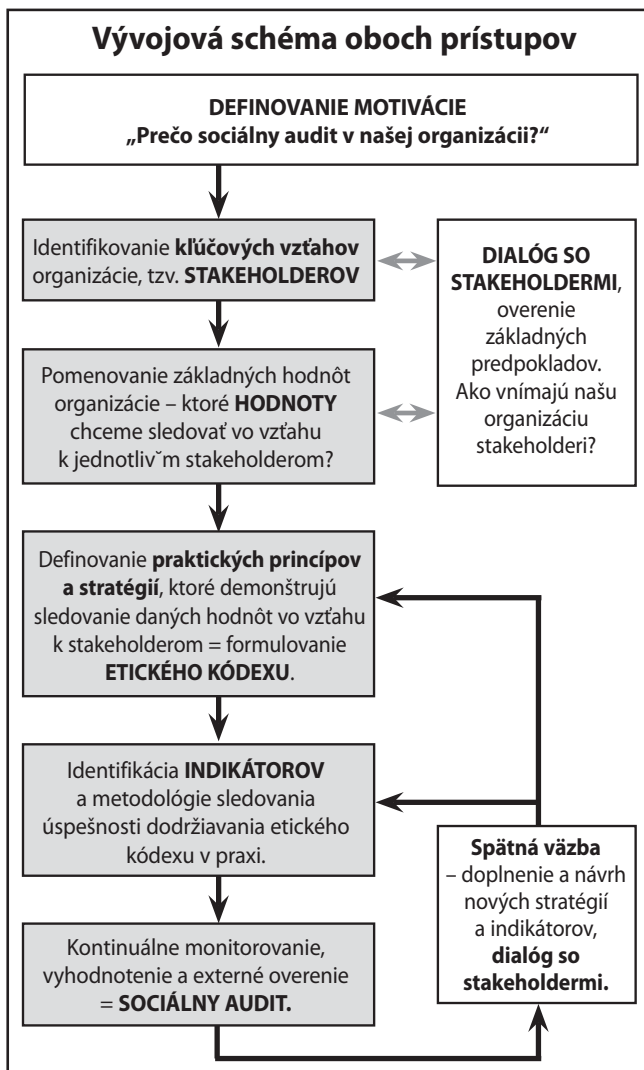
- Ako chceme, aby vyzerala naša firma o 5 rokov? Aké je naše poslanie?
- Aká je naša dlhodobá predstava o firemnej kultúre a postavení našej organizácie v širšej spoločnosti?
- Je naša firma pripravená reagovať na problémy spojené so zavádzaním zmien v našej kultúre podľa toho, čo zistíme v procese sociálneho auditu?
- Sú manažment a zamestnanci našej firmy pripravení na tento proces a ochotní venovať peniaze a čas, ktoré budú pri ňom nevyhnutné?
- Zápasí naša firma v súčasnosti s inými otázkami, ktoré sú v tomto období väčšou prioritou?
- Prečo máme potrebu presnejšie definovať etický kódex našej organizácie?
- Čo sme doteraz urobili, alebo čo priebežne robíme pre rozvoj našej firemnej kultúry?

(7) Manuál v plnom znení je k dispozícii vo formáte PDF v slovenskom aj v anglickom jazyku na stránke www.integra.sk

- Aké máme očakávania od zavedenia etického kódexu a sociálneho auditu?
- Sú naše motivácie pre sociálny audit vnútorné (sami máme záujem zvýšiť kvalitu organizácie), alebo vonkajšie (napr. núti nás do toho zahraničný investor)?

Päť krokov k sociálnemu auditu

1. Identifikácia **klúčových vzťahov** k zainteresovným subjektom tzv. stakeholderom.
2. Pomenovanie **základných hodnôt** firmy a priradenie hodnôt k zainteresovným subjektom – ktoré hodnoty chce organizácia sledovať vo vzťahu k jednotlivým stakeholderom.
3. Určenie **praktických princípov a stratégií**, ktoré demonštrujú sledovanie daných hodnôt vo vzťahu k zainteresovným subjektom = formulovanie ETICKÉHO KÓDEXU.
4. Definovanie **indikátorov** a metodológie sledovania úspešnosti pri presadzovaní etického kódexu v praxi.
5. **Kontinuálne monitorovanie a vyhodnocovanie** – doplnenie a návrh nových stratégií a indikátorov = SOCIÁLNY AUDIT.



1. krok: ZAINTERESOVANÉ SUBJEKTY, t.j. STAKEHOLDERI ⁽⁸⁾

Vzťahy sú dôležité. Žiadna firma alebo organizácia nepôsobí vo vákuu, nezávisle od iných ľudí, od okolitého prostredia. Jednou z najdôležitejších daností ľudí je schopnosť kontaktovať sa a komunikovať s inými. Sme stvorení ako „vzťahové bytosti“ – vytvárame, udržujeme, rušíme staré a začíname nové vzťahy. Prírodné, túto schopnosť prenášame aj na inštitúcie a organizácie, ktoré vytvárame. Každá organizácia vstupuje počas svojho životného cyklu do rôznych vzťahov. Vytvára vzťahy navonok s individuálnymi osobnosťami, neformálnymi aj formálnymi skupinami ľudí, inštitúciami, širšou spoločnosťou a kultúrou. Avšak dôležitou súčasťou života firmy sú aj vzťahy vo vnútri organizácie – medzi jednotlivými časťami organizácie, medzi vedením a pracovníkmi i medzi zamestnancami navzájom. Každá organizácia by si preto mala **určiť najdôležitejšie klúčové vzťahy**, v rámci ktorých funguje.

Zoznam všetkých klúčových vzťahov, a teda zoznam stakeholderov každej organizácie, môže byť veľmi dlhý. Dôležité je vybrať si z daného zoznamu tých, ktorí sú pre organizáciu najdôležitejší – či už z aspektu cieľov a poslania organizácie, alebo z hľadiska najčastejších problémov, ktoré organizácia musí riešiť, keďže najdôležitejší stakeholderi obyčajne nemusia byť len tí bezproblémoví.

Rovnako dôležité ako identifikácia stakeholderov je nadviazanie pravidelnej komunikácie a výmena spätnej väzby s nimi. **Priebežný a dlhodobý dialóg so stakeholdermi** je veľmi dôležitý pri každom kroku procesu vytvárania etického kódexu a sociálneho auditu. Je vždy cenné vedieť, čo si stakeholderi myslia o hodnotách našej firmy, o našich praktikách, a podľa čoho by oni, často ako vonkajší pozorovatelia, hodnotili kvalitu a úspešnosť našej organizácie.

Najčastejšie príklady dôležitých stakeholderov pre firmy:

- Zamestnanci
- Zákazníci
- Dodávatelia
- Investori / Vlastníci
- Štátna správa / Samospráva
- Miestna komunita
- Konkurenti / Odvetvie
- Životné prostredie

(8) V tomto manuáli sú používané pojmy *zainteresované subjekty* a anglický pôvodný termín *stakeholderi* zameniteľným spôsobom.

Brainstorming „Stakeholderi“**Ciel:**

Určenie hlavných skupín stakeholderov vo firme

Úvodné otázky:

- Ktorých jednotlivcov a ktoré skupiny naša firma ovplyvňuje?
- Ktorí jednotlivci a ktoré skupiny ovplyvňujú našu firmu?
- Ktoré vzťahy sú pre nás kľúčové?

Proces:

Každý člen skupiny napíše na *post-it* samolepky tri vzťahy, ktoré pri svojej práci považuje za kľúčové, a nalepí ich na tabuľu. Moderátor skupiny pospája samolepky s kľúčovými vzťahmi, ktoré navzájom súvisia, do skupín a s pomocou ostatných členov skupiny priradí každej skupine vzťahov spoločný názov. Moderátor požiada všetkých členov skupiny, aby doplnili daný zoznam, ak majú ešte nejaké ďalšie návrhy. Stakeholderi sa napíšu pod seba na samostatný hárok papiera, ktorý sa potom nalepí na stenu.

2. krok: HODNOTY ORGANIZÁCIE

Postupne sa stáva čoraz častejším javom, že firmy formulujú svoju víziu, poslanie a hodnoty. Sú to krátke výroky, v ktorých sa snažia majitelia a manažéri firmami sformulovať základné ciele a stratégie organizácie. Tie sú niekedy pre zamestnancov a stakeholderov silným vodítkom, inokedy len čistou dekoráciou. Ale čo sú vlastne hodnoty? Prečo sú dôležité? Ako ich možno vytvoriť a zachovávať? Hodnoty už podľa svojej definície nemôžu byť ponechané len vo forme výroku, pretože hodnota je niečo, čo hlboko vo vnútri ľudí a organizácií určuje ich správanie.

Hodnoty sú obzvlášť dôležité v časoch stresu, krízy a nerozhodnosti. Hodnoty majú totiž bližšie k našim inštinktom ako k našim smerniciam a postupom. Také hodnoty, ako vzájomný rešpekt, hovorenie pravdy, odmeňovanie tvorivosti, odvaha brať na seba riziko alebo služba zákazníkom, je jednoduchšie napísať ako žiť. Autori tohoto manuálu sú tiež presvedčení, že existujú absolútne hodnoty a cnosti, ktoré majú univerzálnu platnosť. Niektorí budú pravdepodobne namietajú, každý má slobodu určiť si vlastné hodnoty, ktorými sa chce riadiť. Ak však hodnoty, ktoré daná firma prijme, majú prežiť pod drobnohľadom verejného skúmania, ak majú motivovať zamestnancov a ak majú pomôcť budovať dlhodobu udržateľnú, konkurencieschopnú podnik s dobrou reputáciou, potom to musia byť také hodnoty, ktoré sa všeobecne považujú za verejnospošečné.

Brainstorming: Eticky zložité situácie vo vašej organizácii a hodnoty vo vzťahu k stakeholderom**Ciel I.:**

Identifikovať eticky zložité situácie vo vlastnej organizácii.

Úvodné otázky:

- Ktoré situácie vo vašej firme vytvárajú etické dilemy pre manažment a pre vašich zamestnancov?
- Boli ste niekedy manažmentom vyzvaní urobiť niečo, s čím ste vnútorne nesúhlasili?
- Ako prežívate situácie spojené s korupciou, získaním štátnej objednávky, prepúšťaním zamestnancov a pod.?

Ciel II.:

Dohodnúť sa na hodnotách, ktorými sa firma pri svojom fungovaní chce riadiť.

Úvodné otázky:

- Aké hodnoty sú určujúce pre pracovníkov firmy pri rozhodovaní sa v eticky zložitých situáciách, určených v predchádzajúcej aktivite?
- Aké rôzne iné „sily“ pôsobia na pracovníkov v týchto situáciách rozhodovania?
- Aké hodnoty sa spájajú a aké chceme, aby sa spájali s logom našej organizácie?
- Aké hodnoty by rád sledoval manažment?

Nápady k obidvom okruhom otázok sa zaznamenávajú na *post-it* samolepky. Moderátor postupne požiada jedného po druhom, aby každý vyjadril svoj názor alebo myšlienku. Ostatní výroky iných nekomentujú. Moderátor povzbudzuje všetkých účastníkov, aby vyslovili čo najväčší počet myšlienok vo viacerých kolách. Na záver sa prehodnotia všetky nápady, odstránia sa lístky s nápadmi, ktoré sa opakujú, prípadne sa doplnia chýbajúce.

Ciel III.:

Identifikácia hodnôt pre jednotlivé kľúčové vzťahy, ktoré sú pre firmu vo vzťahu k stakeholderom dôležité.

Úvodné otázky:

- Aké hodnoty chce mať vaša organizácia ako určujúce pre vzťah k jednotlivým stakeholderom?
- Ak by sme mali definovať jednu najdôležitejšiu hodnotu pre každého stakeholdera, ktorá hodnota by to bola?

Priradovanie hodnôt stakeholderom:

Účastníci individuálne priradia ku každému kľúčovému vzťahu minimálne jednu z hodnôt, ktoré boli práve vymenované, prípadne navrhnu ďalšie. Na baliaci papier, zavesený vedľa zoznamu kľúčových vzťahov, každý nalepí svoje návrhy (na ľavú stranu). Na záver sa skupina musí dohodnúť na jednej, dvoch hodnotách, ktoré sa stanú určujúce pre daný vzťah – tie sa napíšu na papier (na pravú stranu).

Príklad: Výsledky brainstormingu tímu manažérov a zamestnancov firmy Artforum:



3. krok: PRINCÍPY A STRATÉGIE

V predchádzajúcom procese sme dospeli k záveru, že tak naši stakeholderi, ako aj hodnoty, ktoré chceme sledovať vo vzťahu k týmto stakeholderom, sú pre nás dôležité. Nestačí však zostať len pri všeobecnej deklarácii týchto hodnôt, pretože môžeme ľahko skončiť ako niekto, kto „vodu káže, ale víno pije“. Smutne známym príkladom takéhoto prístupu bola firma ENRON, ktorá mala svoje hodnoty formálne zadefinované, mala rozsiahly komunitný program, avšak rada riaditeľov nebola ochotná vypočuť varovné hlasy o nelegálnosti finančných praktík vo vnútri firmy. Táto nekonzistentnosť správania sa a charakteru členov vedenia firmy spôsobila jej dramatický krach.

Z tohto dôvodu je nutné presnejšie definovať, čo dané hodnoty, pomenované v predchádzajúcej časti, pre vašu firmu prakticky znamenajú. Každý systém žije totiž svojím vlastným životom a **zmena sa do aktívne fungujúceho systému nedá zaviesť jednorazovým aktom, ale vyžaduje si dlhodobý proces** spojený s rozmieňaním vízií a cieľov, ktoré chceme dosiahnuť, „na drobné“. Táto časť manuálu by vám mala pomôcť

prejsť od slov k činom a definovať praktické princípy, ktorými sa vaša firma chce riadiť a ktoré sú v súlade s jej základnými hodnotami, napr. aj v situáciách, keď je nutné nájsť odpovede na nasledujúce otázky:

- Dáme úplatok štátnemu úradníkovi, ak jeho rozhodnutím môžeme ušetriť státisíce?
- Podporíme sociálny projekt miestnej komunity, ktorý sme sa zaviazali dlhodobo podporovať, aj keď budeme mať tento rok výrazne nižší zisk?
- Vyhodíme najúspešnejšieho obchodníka, keď zistíme, že istým spôsobom zneužíva zverený majetok (počítač, auto, mobilný telefón) alebo informácie firmy na súkromné účely?

Odpovede na tieto otázky asi nebudú úplne jednoznačné, pretože každé „áno“ či „nie“ má svoje plusy aj mínusy. Dôležité je však vytýčiť si hranice, v rámci ktorých sa chce daná firma pohybovať, čiže nájsť odpoveď na otázku, akými stratégiami a praktikami chce firma vo vzťahu k svojim stakeholderom demonštrovať presadzovanie deklarovaných hodnôt. Súhrn týchto stratégií a praktík vytvorí ETICKÝ KÓDEX vašej organizácie. Etický kódex je, samozrejme, živým dokumentom v každej organizácii, ktorého obsah by mal byť predmetom diskusie s našimi stakeholdermi.

„Focus Group“ - Skupinová diskusia

Ciel:

Určiť princípy a stratégie, ktoré sú dôležité pre naplnenie hodnotovej vízie organizácie vo vzťahu k jej jednotlivým stakeholderom.

Úvodné otázky:

1. Aké vyslovené alebo nevyslovené, oficiálne či neoficiálne stratégie a princípy existujú vo vašej firme voči jednotlivým stakeholderom?
2. Aké ďalšie stratégie či princípy by jednotliví stakeholderi uvítali, keby boli prítomné v činnosti vašej firmy?
3. Aké ďalšie stratégie a princípy sú podľa vás dôležité pre zodpovedné fungovanie vašej firmy?

4. Ktoré z týchto stratégií a princípov si vaša firma chce uchovať vo vzťahu k jednotlivým stakeholderom, pretože zodpovedajú hodnotám, ktoré vyznáva?

Diskusia: Moderátor skupiny predostrie každú otázku na diskusiu. Snaží sa povzbudzovať účastníkov, aby vyjadrovali svoje postrehy. Moderátor sa snaží zabezpečiť, aby každý navrhnutý princíp alebo stratégia boli výrazom skupinového konsenzu. Počas diskusie zaznamenáva navrhované formulácie pre jednotlivé stratégie a princípy na osobitné samolepky. Formou doplňujúcich otázok (otvorených!) sa snaží získať čo najviac ďalších informácií. Po položení 4. otázky predloží samolepky so stratégiami a princípmi do stredu pred členov skupiny a požiada ich, aby ich priradili k jednotlivým stakeholderom a hodnotám.

Príklad: Výsledky diskusie tímu manažérov a zamestnancov firmy Artforum:

STAKEHOLDERI	HODNOTY	PRINCÍPY A STRATÉGIE
1. ZÁKAZNÍCI	KVALITA	<p>A CHCEME DODRŽIAVAŤ SLUBY DANÉ ZÁKAZNÍKOM</p> <p>B V KOMUNIKÁCIÍ SO ZÁKAZNÍKMI KLADIEME DÔRAZ NA OSOBNÝ PRÍSTUP</p> <p>C SNAŽÍME SA PONÚKAŤ PRODUKTY A SLUŽBY, O KTORÝCH SME PRESVEDČENÍ, ŽE SÚ KVALITNÉ</p> <p>D SNAŽÍME SA POZNAŤ KNIHY, KTORÉ PREDÁVAME, A PRAVIDELNE ZÍSKAVAŤ O NICH NOVÉ INFORMÁCIE</p>
2. DODÁVATELIA	PROFESIONALITA	<p>A V KOMUNIKÁCIÍ S DODÁVATEĽMI CHCEME ZASTUPOVAŤ ZÁUJMY NAŠICH ZÁKAZNÍKOV</p> <p>B SNAŽÍME SA ROBIŤ VŠETKO PRE TO, ABY SME MOHLI DODRŽIAVAŤ PLATOBNÚ DISCIPLÍNU</p> <p>C CHCEME UDRŽIAVAŤ S DODÁVATEĽMI DLHODOBÉ A KVALITNÉ PARTNERSKÉ VZŤAHY</p> <p>D S DODÁVATEĽMI CHCEME VIESŤ OTVORENÚ KOMUNIKÁCIU</p>
3. ĽUDIA V AF	HODNOTA ČLOVEKA	<p>A V ODMEŇOVANÍ UPLATŇUJEME TRANSPARENTNÉ A JASNÉ PRINCÍPY</p> <p>B SNAŽÍME SA ZOHĽADŇOVAŤ POTREBY ZAMESTNANCOV</p> <p>C PODPORUJEME TVORIVOSŤ A SEBAVYJADRENIE ZAMESTNANCOV</p> <p>D PRIATEĽSKÉ VZŤAHY A OTVORENÁ KOMUNIKÁCIA SÚ PRE NÁS DÔLEŽITÉ</p>

4. krok: INDIKÁTORY

V ďalšom kroku pôjdeme ešte ďalej, aby sme vedeli, z akej situácie vychádzame, a akým smerom sa naša firemná kultúra naozaj vyvíja. Je náš etický kódex živý dokument, ktorý odráža realitu? Pravdepodobne asi platí, že etický kódex je pre nás viac aspiráciou alebo metou, ku ktorej sa chceme postupne blížiť, ako každodennou skutočnosťou. To je správne. Je lepšie dať si náročné ciele než ľahké ciele. **Je dobré, ak náš etický kódex je pre nás víziou, ktorá odráža našu predstavu o „ideálnej“ firemnej kultúre.** O to viac je však dôležité vedieť, či sa k tejto vízii blížíme, alebo sa od nej vzdalujeme. Aby sme to vedeli, musíme definovať merateľné INDIKÁTORY pre jednotlivé princípy a stratégie obsiahnuté v etickom kódexe.

Dobre zvolené indikátory sú mierou dosiahnutia stanoveného cieľa alebo mierou na porovnanie našich výsledkov s nejakou referenčnou hodnotou. Napríklad – možno sme sa zhodli na tom, že najdôležitejšou hodnotou vo vzťahu ku komunite, v ktorej podnikáme, je spolupráca a solidarita.

Túto skutočnosť sme v minulosti demonštrovali tým, že sme spolupracovali pri rekonštrukcii miestneho detského ihriska. Jedným z indikátorov kvality nášho vzťahu k miestnej komunite môže teda byť výška nášho každoročného príspevku na komunitné aktivity. Tento príspevok môžeme merať priamo v peniazoch (vo vzťahu k zisku) alebo v množstve investovaného času. Pri výbere indikátorov sa môžeme riadiť rôznymi kritériami, ale dobre je zväziť predovšetkým toto:

- Indikátor musí byť sociálne a kultúrne relevantný.
- Dobrý indikátor je ten, podľa ktorého nás posudzujú aj stakeholderi (najmä zákazníci, zamestnanci a komunita).
- Zber a vyhodnocovanie dát nesmú byť príliš náročné.
- Počet indikátorov musí byť únosný.

„Focus Group“ - Skupinová diskusia

Cieľ I.:

Identifikovanie indikátorov, ktorými je možné merať sociálne ciele podniku vo vzťahu k jednotlivým stakeholderom.

Úvodné otázky:

1. Aké indikátory na meranie jednotlivých stratégií a praktík už vo vašej firme existujú a sú zakomponované do existujúceho systému monitorovania činnosti organizácie?
2. Aké nové indikátory bude treba zaviesť do monitorovacieho systému v rámci organizácie?

Diskusia:

Moderátor prechádza postupne jednotlivé stratégie a praktiky a snaží sa získať čo najúplnejší zoznam indikátorov ich merania podľa otázky 1 a potom podľa otázky 2. Každý nápad moderátor zapisuje na samostatné samolepky, ktoré zhromažďuje v strede skupiny. Moderátor sa snaží zaistiť, aby bol každý návrh výsledkom skupinového konsenzu. V tejto fáze členovia skupiny nehodnotia použiteľnosť jednotlivých nápadov, snažia sa len o to, aby vytvorili čo najúplnejší zoznam možných indikátorov.

Cieľ II.:

Ohodnotenie použiteľnosti navrhnutých indikátorov v praktickej činnosti organizácie.

Proces:

- Moderátor predloží do stredu medzi členov skupiny papier so schémou. Do prázdnych okienok v stĺpci „Indikátory“ v schéme nalepí pod seba indikátory podľa jednotlivých stratégií tak, ako sa na nich dohodla skupina v predchádzajúcom cvičení.
- Moderátor zistí, aké kritériá chce skupina zaradiť na ohodnotenie použiteľnosti indikátorov v praxi. Navrhnuté kritériá napíše do okienok v hornom riadku (napr. spoľahlivosť, dostupnosť, časová náročnosť, obťažnosť vyhodnocovania.)
- Moderátor požiada členov skupiny, aby priradili jednotlivým kritériám na hodnotenie indikátorov hodnoty od 1 do 5 (napr. 1 = najmenej spoľahlivý, 5 = najspoľahlivejší).
- Členovia skupiny na prázdne samolepky napíšu číslo od 1 do 5 podľa toho, akú hodnotu chcú priradiť jednotlivému indikátoru podľa daného hodnoteného kritéria.
- Po priradení hodnôt jednotlivým indikátorom členmi skupiny moderátor spočíta hodnoty pre jednotlivé indikátory a napíše výsledok do stĺpca „Suma“.
- Na základe tohto výsledku moderátor vytvorí výsledné orientačné poradie indikátorov pre jednotlivé stratégie a princípy. Skupina znova prejde všetky indikátory a v procese diskusie sa rozhodne pre tie, ktoré považuje za dôležité začleniť do systému monitorovania sociálnych výsledkov vo svojej organizácii.

Príklad: Výsledky diskusie tímu manažérov a zamestnancov firmy Artforum:

DORADIE PODĽA
STAKEHOLDEROV
A PRINCÍPOV

No.	INDIKÁTORY	SPOLAHLIVOSŤ	DOSTUPNOSŤ	ČAS. NÁROČNOSŤ	VYHODNOCOVANIE	SUMA
1. A	ZÁKAZNÍCKY PRIESKUM O KVALITE	5	3	2	3	13
1. A	OBRAT	2	5	5	5	17
1. A	POMER ZÁKAZNÍKOV „KÚPILI/PRIŠLI“	3	4	2	3	12
1. B	MNOŽSTVO NESPRÁVNE ULOŽENÝCH KNÍH PODĽA TITULOV V POLICIACH	4	3	4	3	14
1. C	SŤAŽNOSTI ZÁKAZNÍKOV	5	4	4	4	17
2. A	OBRAT S KONKRÉTNymi DODÁVATEĽMI	5	4	5	4	18
2. A	SŤAŽNOSTI DODÁVATEĽOV	4	3	3	4	14

5. krok: KONTINUÁLNE ZLEPŠOVANIE

Keď firma prechádza intenzívnym procesom zlepšovania kvality svojich produktov a postupov, paradoxne sa často stáva, že kvalita hneď po ukončení daného procesu klesne. Jeden z dôvodov je, že títo zamestnanci zanedbávali svoju normálnu prácu, kým boli zapojení do implementácie nových postupov práce. **Kľúčovou otázkou teda na konci tohto programu je, ako dosiahnuť trvalú zmenu vo vašej firme.** Ako pokročiť od jednotlivých skúseností k procesu trvalej zmeny?

Samozrejme, každá organizácia je len skupinou ľudí, ktorí spolupracujú na dosiahnutí cieľov, ku ktorým by nemohli dospieť ako individuálni jednotlivci. A ako takí, všetci nosíme v sebe rôzne potreby: potrebu komunikácie, vyjadrenia svojich strachov a obáv, prejavu svojej tvorivosti, máme potrebu, aby nám boli

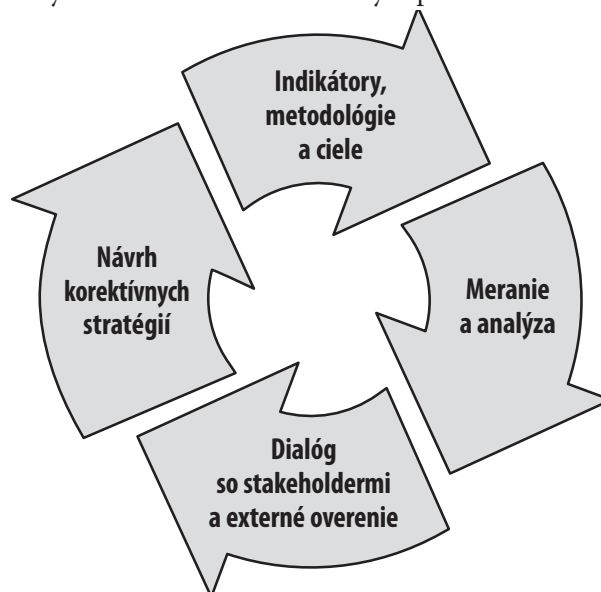
veci pripomínané, alebo aby sme boli braní vážne. A tak proces zabezpečenia kontinuálneho zlepšovania v oblasti etického správania a sociálneho dopadu je proces z väčšej miery ľudský ako technický. Ako jednu z prvých vecí, ktorú by sme odporúčali robiť vo firme, je organizovať pravidelné stretnutia, na ktorých zamestnanci budú mať možnosť hovoriť o svojich dilemách a diskutovať o nasledovných otázkach:

- Aké najťažšie rozhodnutie ste museli urobiť tento mesiac?
- Existuje niečo, čo vidíte, že sa vo firme deje a máte z toho zlý pocit?
- Vstupuje naša firma do takých aktivít, ktoré by vám, podľa vášho názoru, mohli robiť určité etické problémy?
- Existuje v našom odvetví podnikania určitá praktika, ktorá aj keď je všeobecne prijímaná, máte pocit, že je neetická?

- Dali sme v priebehu minulého mesiaca nejaké sľuby, ktoré podľa vášho názoru nebudeme môcť dodržať?
- Podviedli sme niekoho v priebehu minulého mesiaca či už v písomnej alebo ústnej komunikácii?
- Deje sa v našej firme niečo, čo dúfate, že naša správna rada ani auditori neobjavia?

Proces sociálneho auditu, ktorý vedie ku kontinuálnemu zlepšovaniu firemnej kultúry je podobný prístupom, ktoré sa používajú pri zavádzaní a riadení systémov kvality. Rozdiel je len v tom, že pri sledovaní sociálnych dopadov nášho podnikania a dodržiavania etického kódexu v praxi, častejšie pracujeme s tzv. „mäkkými“ indikátormi a výsledkami kvalitatívneho výskumu a menej s tzv. „tvrdými“ číslami, ktoré môžeme ľahko odmerať.

Sociálny audit a kontinuálne zlepšovanie firemnej kultúry sa dá znázorniť nasledovným procesom:



V nasledovnej tabuľke uvádzame, ako jednotlivé kroky procesu nadväzujú na stratégie definované v etickom kódexe. Ku každému kroku uvádzame príklad, týkajúci sa stratégie firmy vo vzťahu k miestnej komunite a firemnej filantropii:

PÔVODNÁ STRATÉGIA (príklad)	„Firma pravidelne finančne prispieva na sociálne a environmentálne projekty komunity.“
PRÍKLADY	
I. INDIKÁTORY, METODOLÓGIE A CIELE	
1. Definícia indikátorov	Indikátor: Hodnota finančných príspevkov na sociálne projekty miestnej komunity vyjadrená v Sk.
2. Definícia metodológie zberu dát	Zdroj údajov: finančné výkazy z vnútorného informačného systému. Použitie údajov: indikátor je súčasťou pravidelnej správy o výsledkoch a hospodárení firmy.
3. Stanovenie cieľov pre jednotlivé indikátory	Cieľ: firma plánuje prispievať na sociálne a environmentálne projekty komunity ročne 10% z hrubého zisku.
4. Rozdelenie úloh a zodpovedností	Finančný riaditeľ je zodpovedný za spracovanie údajov do správy, ktorú predkladá koordináčnemu tímu, zodpovedného za sociálny audit.
5. Stanovenie časového plánu	Predkladanie správy: každé 3 mesiace. Vyhodnotenie: 1 x ročne.
II. MERANIE A ANALÝZA	
1. Meranie	Výsledok sledovania indikátora: v minulom finančnom roku firma investovala do komunitných projektov 35.000,- Sk.
2. Pomenovanie problémov	Minuloročný príspevok reprezentoval len 7% hrubého zisku.
3. Analýza príčin vedúcich k problémom	O sponzorských príspevkoch pre miestne organizácie rozhoduje spravidla výkonný riaditeľ alebo marketingový manažér. Rozhodnutia sa robia na základe momentálnych žiadostí o sponzoring zo strany miestnych organizácií a na základe osobných odporúčaní.
III. SOCIÁLNY AUDIT	
1. Dialóg so stakeholdermi	Komunikácia s miestnou samosprávou, mimovládnyimi organizáciami a zákazníkmi. Na základe dialógu so sociálnymi partnermi sa zistilo, že pre rozvoj projektov komunity je rozhodujúce dlhodobé plánovanie príjmov.
2. Externé overenie	Externý konzultant posúdil relevantnosť a sledovanie sociálnych a environmentálnych indikátorov. Na základe zistení spracoval odporúčania nových stratégií a indikátorov.

IV. KOREKTÍVNE OPATRENIA	
1. Návrh korektívnych stratégií	Koordinálny tím identifikoval niekoľko korektívnych stratégií, ktoré predložil vedeniu. Pôvodná stratégia definovaná v etickom kódexe bude doplnená: „Firma pravidelne finančne prispieva na sociálne a environmentálne projekty miestnej komunity. Kvôli tomu vytvára dlhodobé partnerstvá s inými firmami, mimovládny organizáciami a miestnou samosprávou, s cieľom zabezpečiť trvalú udržateľnosť podporovaných projektov.“
2. Výber korektívneho zásahu	Vedenie sa rozhodlo rozhodovať o príspevkoch a daroch raz ročne, v poslednom štvrtroku.
3. Implementácia korektívnych stratégií	Koordinálny tím identifikoval jeden alebo dva projekty, ktoré bude firma dlhodobo podporovať, a spojila sa s ostatnými firmami podporujúcimi tie isté projekty do konzorcia, kvôli dlhodobej stratégii ich financovania.
4. Návrh indikátorov pre nové stratégie	Indikátor absolútnej výšky finančných príspevkov bude doplnený o: <ul style="list-style-type: none"> – sledovanie dobrovoľníckeho času, ktorý pracovníci firmy venujú miestnym projektom, – výšku celkového finančného príspevku celého konzorcia prispievateľov.

ZÁVER

Zmena etického a sociálneho správania v rámci existujúcej firemnej kultúry je proces, nie jednotlivá udalosť. Tento manuál je úvodom k tomuto procesu. **Skutočná zmena vo firme však nastane len vtedy, keď manažment bude tejto oblasti venovať stále pozornosť.** Manažéri musia robiť takmer každý deň rozhodnutia, ktoré majú aj etické dimenzie. Najľahšie je rozhodovať sa na základe minulých skúseností alebo na základe toho, čo sa v danej komunite alebo odvetví priemyslu považuje za normu. Samy o sebe tieto kritériá však sotva budú schopné spôsobiť zmenu – už či vo firme alebo komunite. Čo tvorí základ pre rozhodovanie v oblasti biznisu, ktoré by malo mať etické dôsledky?

Odpoveď nám môžu poskytnúť štyri základné otázky:

- Aké sú moje práva a povinnosti ako člena miestnej komunity vo vzťahu k danému rozhodnutiu?
- Ktoré rozhodnutie môže priniesť najväčšie pozitívum pre najväčší počet ľudí?
- Ktoré rozhodnutie v najväčšej miere prispieva k ochrane a podpore ľudskej dôstojnosti?
- Keby som bol zákazníkom svojej firmy, ktoré rozhodnutia by sa mi zdali férové a spravodlivé?

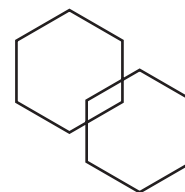
Tento manuál poskytuje nástroje, ktoré pomôžu vašej firme stať sa zdrojom zdravia pre miestnu komunitu.

Nástroje sú dôležité. Ľudský charakter, ktorý slúži ako stimulačný faktor pre fungovanie nástrojov, je však ešte dôležitejší. Odkiaľ ale pochádza charakter a kľúčové názory o svete? Z hlbokého presvedčenia, že:

- Pravda dáva viac slobody ako lož.
- Sme v prvom rade správcami zdrojov, ktoré nám boli zverené. Naše vlastníctvo týchto zdrojov je len odvodené.
- Pochádzam, patríam a aj opustím tento svet v kontexte určitej komunity.
- Dlhodobý úspech mojej firmy v rozhodujúcej miere závisí od dobrej vôle stakeholderov.

Ak vlastníci aj zamestnanci firmy veria v tieto princípy, potom vytvorenie etického podniku určite nebude jednoduché, bude však možné. Už je takmer vzácnosť, ak prejde týždeň bez toho, aby v médiách nevypukol nejaký škandál súvisiaci s podnikaním. Väčšina veľkých podnikov, ktoré tieto škandály zažívajú, majú písomný etický kódex. Pravdou však je, že **len korporatívna kultúra, ktorá vytvára záväzok aj žiť podľa svojho kódexu, sa môže s istotou vyhnúť takýmto problémom, môže slúžiť svojej komunite a každý rok sa opäť tešiť z priazne svojich stakeholderov.** Kiežby sa vaša firma stala jednou z nich!

Spoločensky zodpovedné podnikanie v dodávateľskom reťazci



4.1 Význam spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci

Druhá kapitola sa venovala spoločensky zodpovednému podnikaniu (SZP) vo veľkých podnikoch, tretia ho analyzovala v prostredí malých a stredných podnikov (MSP). Ekonomický život týchto dvoch skupín však nie je oddelený. Veľké podniky často zadávajú podstatnú časť svojej činnosti malým a stredným podnikom prostredníctvom subdodávateľských kontraktov. V dôsledku toho je jednou z hlavných podnikateľských aktivít mnohých MSP dodávanie tovaru a služieb veľkým spoločnostiam.

Veľké a malé spoločnosti tak medzi sebou vytvárajú dodávateľský reťazec, ktorý je predmetom širokej škály otázok o spoločensky zodpovednom podnikaní. SZP v dodávateľskom reťazci je témou tejto kapitoly.

Zo všetkých spoluúčastníckych vzťahov je vzťah medzi spoločnosťou a jej dodávateľmi azda najnáročnejší, a pritom najmenej známy. Pre tých, ktorí podnikajú, je to nesmierne dôležitý vzťah. Jeden účastník nedávnych konzultácií o dodávateľskom reťazci v Spojenom kráľovstve povedal: „Práve problémy v dodávateľskom reťazci spôsobujú, že si človek robí starosti a v noci nemôže spať.“ Nejedna malý dodávateľ bol z podnikania vytlačený, pretože mal finančné problémy, ktoré mu spôsobili väčšie spoločnosti tým, že nezaplatili načas.

Mnohé malé podniky vzhľadom na objem predaja čoraz viac závisia od vzťahov v dodávateľskom reťazci. V skutočnosti malé výrobné podniky, ktoré nedokážu konkurovať obrovskej sile maloobchodného predaja veľkých obchodných reťazcov zisťujú, že sú čím ďalej tým menej schopné predávať služby alebo výrobky priamo verejnosti. Dodávkami pre väčšie spoločnosti „delegujú“ svoj marketing týmto reťazcom, a stávajú sa tak veľmi zraniteľnými a závislými od tohto vzťahu.

Veľké spoločnosti zároveň častejšie zadávajú mnohé svoje aktivity špecializovaným spoločnostiam. A hoci majú nad svojimi dodávateľmi moc, zároveň sú od nich závislé.

V dôsledku rastúceho významu dodávateľského reťazca v podnikaní sa etika dodávateľského reťazca stáva jednou z najdôležitejších, no aj jednou z najmenej rozvinutých oblastí spoločensky zodpovedného podnikania.

Definícia:

Spoločensky zodpovedné podnikanie v dodávateľskom reťazci je proces spolupráce medzi väčšími spoločnosťami a ich dodávateľmi, ktorý zabezpečuje, aby boli dodávateľia nabádaní, vybavení, monitorovaní a motivovaní zúčastňovať sa a odrážať politiky a stratégie SZP spoločnosti/podniku, pre ktoré dodávajú tovar alebo služby. Ide o partnerstvo, ktoré umožňuje všetkým aktérom dodávateľského reťazca rozvíjať doplnkové stratégie SZP a zostať konkurencieschopnými.

Ak má spoločensky zodpovedné podnikanie v dodávateľskom reťazci fungovať, musí pôsobiť vo vnútri obchodného procesu a obchodného vzťahu. Znamená to, že sa zameriava skôr na vnútorné ako na vonkajšie aspekty SZP. Nie je to filantropia, ale úsilie, ako dosiahnuť, aby obchodný proces prinášal úžitok všetkým zainteresovaným subjektom.

Hlavné oblasti záujmu spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci:

- angažovanie sa v komunite a dobrovoľníctvo;
- pracovná a zamestnávateľská prax;
- ľudské práva a rovnoprávne pracovné príležitosti;
- zdravie a bezpečnosť pracovníkov;
- transparentnosť a spravodlivá tvorba cien;

- udržateľný rozvoj životného prostredia;
- úverové a platobné podmienky;
- rozvoj zručností a kapacít;
- dobré meno a rizikový manažment obchodnej značky.

Nákupná politika Tradecraft UK

www.traidcraft.co.uk

- Spravodlivá cena/mzda pre výrobcov.
- Vzťah partnerstva a spolupráce.
- Zreteľné socio-ekonomické výhody pre výrobcu.
- Bezpečné pracovné podmienky.
- Pracovné podmienky neumožňujúce vykorisťovanie.

Je možné dosiahnuť obojstranné víťazstvo? Antagonistické verzus partnerské vzťahy v dodávateľskom reťazci.

Obchodné vzťahy medzi spoločnosťami nemusia byť antagonistické, charakterizované rozdelením na „vítazov a porazených“. Najlepšie sa darí obchodu vtedy, keď všetci partneri v transakcii vyhrávajú. Preto obchodné vzťahy, v ktorých obe strany víťazia, by mali byť cieľom aj v rámci dodávateľského reťazca. Nie je to ľahké, keďže dodávateľské reťazce sú často charakteristické partnerstvom silného podnikateľského subjektu s oveľa slabším dodávateľom. Veľké spoločnosti sú náchylné tento vzťah zneužívať a potláčať práva dodávateľov.

Existuje veľa spôsobov fungovania obchodnej spolupráce. Na jednej strane môže byť založená na vzájomnej dôvere a spolupráci, keď na obchodnú transakciu dvoch firiem nemusí dozerať tretia nezávislá inštitúcia. Na druhej strane môže obchodná spolupráca fungovať aj pod tlakom vysoko formalizovanej inštitucionálnej kontroly. Ako napísal Francis Fukuyama vo svojej knihe o sociálnom kapitále, „ľudia, ktorí si vzájomne nedôverujú, budú nakoniec spolupracovať iba v systéme formálnych pravidiel a predpisov, ktoré sa musia dojednať, odsúhlasiť, vysúdiť a presadzovať niekedy donucovacími prostriedkami“⁽¹⁾. Tento súdny aparát, ktorý slúži ako náhrada za dôveru je to, čo ekonómovia označujú za „náklady obchodnej transakcie“. Tam, kde je dôvera rozšírená, sú náklady obchodných transakcií menšie.

Jednou zo základných ideí spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci je vytvoriť vzťah vzájomnej spolupráce založený na vzájomnej dôvere obchodných subjektov. Žiaľ, často to tak nie je.

Antagonistické vzťahy v dodávateľskom reťazci

Neraz si môžeme všimnúť, že sa v dodávateľských reťazcoch vyvinie antagonistický vzťah. Je to vzťah medzi nákupcom a dodávateľom, ktorý je charakterizovaný vzájomnou nedôverou, netransparentnosťou, využívaním a vznikom konfliktov, keď sa pravidelne objavujú problémy. Charakteristické rysy antagonistických vzťahov v dodávateľskom reťazci:

- Nákupca využíva veľký počet dodávateľov, ktorými môže manipulovať, aby získal cenové výhody.
- Nákupca „prideluje“ obmedzené objemy obchodu rôznym dodávateľom, aby sa vyhol závislosti od ktoréhokolvek z nich.
- Nákupca využíva krátkodobé zmluvy, bez záruk na ich predĺženie, aj v prípade dobrého plnenia zmluvných podmienok.
- Vzťah má tendenciu orientovať sa na cenu na úkor iných faktorov (kvality výrobku, služby pridanej hodnoty, technologického zlepšenia, procesných inovácií).
- Nákupca často platí dodávateľovi neskôr, zvyčajne až potom, keď výrobok predá konečnému užívateľovi; to v skutočnosti znamená, že dodávateľ financuje nákupcu.
- Pracovníci oddelenia nákupu sú školení účinne vyjednávať antagonistickým spôsobom.

Partnerské vzťahy v dodávateľskom reťazci

Výsledkom obojstranného víťazstva v kontexte dodávateľského reťazca je partnerský, a nie antagonistický vzťah. Partnerský vzťah je možné opísať ako dohodu medzi nákupcom a dodávateľom, ktorá predstavuje dlhodobý záväzok. Zahŕňa ako vzájomnú výmenu informácií, tak aj delbu rizík a odmien plynúcich zo vzťahu. Charakteristické rysy partnerského prístupu sú:

- Vzájomný záväzok systematicky zlepšovať vzťahy a podieľať sa na výhodách.
- Spoločné pravidelné diskusie o tom, ako zlepšiť kvalitu výrobkov a dodávok.
- Očakávanie opakovaných objednávok (ak sú obe strany spokojné).
- Transparentná vzájomná výmena relevantných informácií.
- Včasné platby a dodávky.
- Odhodlanie riešiť problémy spoločným úsilím, nie penalizovaním druhého a hľadaním nového partnera.
- Počet dodávateľov sa často znižuje, pričom sa medzi nimi vytvára hlbší vzťah.

(1) Francis Fukuyama, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, Free Press, 1995, p. 27

Stratégia firmy Philips v oblasti udržateľnosti dodávateľov.

www.philips.com

Je to poslanie firmy, ktoré sa kombinuje s tým, že firma Philips má veľkú dodávateľskú základňu v Ázii a v strednej a východnej Európe. Vyžaduje si spoločný, zodpovedný manažérsky prístup, založený na spoločnej sústave hodnôt a zásad.

Firma Philips vytvorila v roku 2003 „Program udržateľnosti dodávateľov,“ ktorý pozostáva z troch krokov:

1. budovanie povedomia prezentovaním deklarácie o udržateľnosti dodávateľov Philips;
2. stanovenie základných zásad zodpovedného správania a paralelné informovanie o nich prostredníctvom sebahodnotenia a workshopov o udržateľnosti;
3. v prípade potreby nasledujú hodnotenia, ktoré vykonávajú kvalifikovaní hodnotitelia firmy Philips alebo auditori tretích strán, čo je súčasťou procesu certifikácie firmy s názvom Jeden Philips.

Tento program sa dodržiava v súlade s platformou udržateľnosti dodávateľov Philips. Tvoria ju zástupcovia manažmentu zásob a udržateľnosti zo všetkých produktových divízií, ktorí sú podporovaní Úradom pre podnikovú udržateľnosť. Tento tím zodpovedá za zakotvenie udržateľného plnenia do všetkých procesov a postupov dodávateľskej základne, ako aj za posilňovanie programu udržateľnosti dodávateľov.

Prečo sa spoločensky zodpovedné podnikanie v dodávateľskom reťazci stáva významným problémom?

Veľké spoločnosti majú spravidla dodávateľské reťazce, ktoré sú rozšírené po celom svete. Takéto globálne dodávateľské reťazce umožňujú firmám outsourcovať prácu aj zodpovednosť za ňu, a zároveň im poskytujú možnosť reagovať na potreby vysoko konkurenčného trhu. Stále viac týchto globálnych firiem vytvára kódexy správania, ktoré definujú etiku svojich dodávateľských reťazcov.

Súčasťou tohto procesu globalizácie je rastúci tlak spotrebiteľov z Európy a Severnej Ameriky považovať korporácie zodpovedné za otázky podnikateľskej etiky, ľudské práva, vplyv na životné prostredie a rozvoj komunity v rámci zainteresovaných subjektov ich dodávateľského reťazca. Je neprijateľné, aby sa spoločnosti dobre správali „doma“, zatiaľ čo v iných, často v chudobných krajinách porušujú základné normy ochrany spotrebiteľov, pracovníkov, životného prostredia a komunity.

Pracovná skupina ISO o spoločenskej zodpovednosti ⁽²⁾

Hlavné identifikované otázky SZP:

- pôsobiť proti negatívnym dôsledkom globalizácie;
- liberalizácia obchodu, regulačná reforma;
- environmentálny/trvalo udržateľný rozvoj;
- pracovné/dodávateľské zásady správania;
- rýchle zhoršovania životného prostredia (napriek mnohým iniciatívam);
- marginalizácia veľkých sektorov spoločnosti ako sprievodný prejav rozvoja.

4.2 Uvedenie spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci do praxe

Predpoklady úspešnej realizácie spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci

Na úspešnú realizáciu stratégie SZP v rámci dodávateľského reťazca je potrebné vytvoriť nasledujúce podmienky:

- *Motivácia na úrovni nadnárodných firiem.* Metódy SZP treba presadzovať a realizovať na úrovni zásobovanej spoločnosti. Ak zásobovaná spoločnosť nemá žiadnu motiváciu spoločensky zodpovedne podnikáť, menšie dodávateľské firmy zvyčajne nemajú dostatok moci, aby ho mohli v dodávateľ-

skom reťazci vytvárať, a tým budovať partnerské vzťahy založené na vzájomnej dôvere a obojstrannej výhodnosti.

- *Motivácia na úrovni malých a stredných podnikov.* Malé a stredné podniky, ktoré sú dodávateľmi, musia byť ochotné vystaviť sa nákladom a obmedzeniam, ktoré môže so sebou priniesť implementácia niektorých postupov.
- *Spoločná vízia úspechu.* Dlhodobá konkurenčná výhoda SZP v dodávateľskom reťazci predpokladá, že je výhľadovo prospešná pre oba podniky a môže zlepšiť ich výkonnosť na trhu.

(2) April 30, 2004 - ISO Advisory Group on Social Responsibility, ISO Technical Management Board (TMB)

- *Vplyv európskej legislatívy v nových členských krajinách.* Keďže sa dodávateľské aj zásobované spoločnosti v slovenskom kontexte stanú súčasťou podnikania v Európskej únii, budú mať čoraz viac príležitostí, ale aj povinností, aby realizovali SZP v dodávateľskom reťazci.
- *Vzrastajúce očakávania spotrebiteľov.* Spotrebiteľia a politickí činitelia budú v čoraz väčšej miere akceptovať a podporovať tie spoločnosti, ktoré budú využívať SZP v dodávateľskom reťazci.

Bariéry spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci:

Samozrejme, že existuje rad skutočných aj umelo vykonštruovaných prekážok realizácie SZP v dodávateľskom reťazci. Napríklad:

- Predpoklad zvýšenia nákladov a/alebo straty konkurenčnej nevýhody.
- Presvedčenie, že neexistujú žiadni seriózni partneri.
- Chýbajúce informácie alebo podpora implementácie SZP v dodávateľskom reťazci.
- Nedostatok tlaku spotrebiteľov alebo presvedčenie, že ostatné zainteresované subjekty nebudú chápať alebo oceňovať túto iniciatívu.
- Nejasnosti v oblasti dodržiavania štandardov.
- Nízke náklady pri nedodržiavaní postupov SZP.

Motivačné činitele zdola nahor a zhora nadol

Existujú dva významné aspekty, ktoré motivujú firmy k spoločensky zodpovednému podnikaniu v dodávateľskom reťazci. Prvým sú pracujúci, ktorí majú prístup k svojim právam a možnosť dožadovať sa nápravy krívd. Druhým sú medzinárodné spoločnosti, ktoré môžu byť za svoju činnosť odmenené, alebo brané na zodpovednosť.

Pracovníci musia poznať a mať možnosť získať svoje práva

Na to, aby pracovníci získali svoje práva, musia sa o nich najskôr dozvedieť, oboznámiť sa s nimi a naučiť sa ich využívať. Minimálnou podmienkou je dialóg medzi pracovníkmi a manažmentom. Je tiež nesmierne dôležité, aby zástupcovia pracovníkov mali možnosť získať od mimovládnych organizácií alebo od právnych poradcov nezávislé poradenstvo. Kľúčovým aspektom etického kódexu dodávateľského reťazca je garancia týchto práv pre pracovníkov.

Spoločnosti konajú zodpovedne, pokiaľ ide o ich miestny vplyv

Hlavné činnosti spoločností, ako sú napríklad dizajn produktu, pracovná politika, zadávanie zákaziek a obstarávanie, môžu mať vplyv na porušovanie práv pracovníkov v dodávateľskom reťazci a môžu ovplyvniť aj miestnu komunitu. Je nevyhnutné neustále spoznávať a monitorovať vplyvy veľkých spoločností na jej vnútorné i vonkajšie prostredie, aby sa minimalizoval negatívny vplyv ich prítomnosti v komunite. Spoločnosti sa za ne musia zodpovedať v rámci zákonných požiadaviek, aj nad ich rámec.

Realizačný rámec spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci.

Napriek tomu, že realizovanie SZP v dodávateľskom reťazci je zložitým procesom, stratégie implementácie v zásade riešia tri problémy:

Problém	Riešenie
Neznalosť, nedostatok	→ Vzdelávanie.
Ľahostajnosť, neochota angažovať sa	→ Verejné presadzovanie a externý tlak.
Angažovanosť - ako ju merať a zlepšovať	→ Možnosť angažovať sa. → Možnosť neangažovať sa.

Z čoho sa skladá cena športových topánok za 100 euro⁽³⁾

Pracovné náklady obchodníka	€ 18,00
DPH	€ 17,00
Zisk obchodnej značky	€ 13,00
Nájomné a réžia obchodníka	€ 12,00
Výskum a vývoj	€ 11,00
Materiál	€ 8,50
Propagovanie obchodnej značky	€ 8,00
Doprava a daň	€ 5,00
Zisk subdodávateľa	€ 3,00
Propagovanie obchodníka	€ 2,50
Výrobné režijné náklady	€ 1,50
Plat pracovníka výroby	€ 0,50

(3) Information from the Clean Clothes Campaign. www.cleanclothes.org

4.3 Aktuálne otázky spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci

Napriek tomu, že stále viac vidno výhody a potrebu SZP v dodávateľskom reťazci, prebieha v súčasnosti niekoľko diskusií o jeho podstate aj medzi jeho zástancami. Napríklad:

- Nakolko etické je vnucovať európske štandardy dodávateľom v rozvojových a transformujúcich sa krajinách, keď tieto štandardy môžu ovplyvniť ich konkurencieschopnosť? Alebo formulované z pohľadu dodávateľov, kedy ide len o rafinovanú metódu ako obmedziť ich schopnosť úspešne podnikat?
- Aká je definícia detskej práce? Ako sa prejavuje v kultúrach s dlhou tradíciou rodinnej práce? Kedy ide o zdravú podporu rodiny a dobrú životnú skúsenosť, a kedy už o vykorisťovanie?
- Aké sú vlastne štandardy SZP v dodávateľskom reťazci? Ktoré normy by mali dostať prednosť vzhľadom

na nejasnosti vo formulácii: domáce právo, medzinárodné deklarácie a dohovory, interné štandardy, externé normy.

- Kedy môžeme hovoriť o porušovaní ľudských práv? Existuje celá škála ťažkých pracovných podmienok a prácu môžeme považovať za ťažkú až život ohrozujúcu. Pracovné podmienky v rozvojovom svete sú často ťažšie, čo čiastočne prispieva ku konkurenčne výhodnejším nákladom na prácu. Ako rozpoznať, kedy ide o ťažké pracovné podmienky a kedy už o porušovanie ľudských práv?
- Proces monitorovania a auditu je finančne drahý a často neúčinný. Náklady musí občas znášať dodávateľ, a potom ich môže považovať za určitú formu vykorisťovania.

4.4 Dodržiavanie a monitorovanie vznikajúcich štandardov, zásad a smerníc spoločensky zodpovedného podnikania v dodávateľskom reťazci

Relatívne nová „rodina“ kódexov a smerníc vznikla ako snaha ustanoviť určité štandardy pre SZP v dodávateľskom reťazci. Ide o bohatú paletu rôznych štandardov, kódexov a zásad usilujúcich sa usmerňovať a monitorovať SZP v dodávateľskom reťazci spoločností. Niektoré štandardy sú univerzálne použiteľné pre všetky spoločnosti, iné sa úzko špecializujú na vybrané odvetvia, čo v sieti všetkých štandardov a kódexov môže občas viesť až k strate orientácie.

Najvýznamnejšie z nich sú:

- ILO International Labour Standards
www.ilo.org
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises: with an emphasis on anticorruption
www.oecd.org
- United Nations Convention Against Corruption
www.unodc.org
- UN Global Compact: CSR principles for multinational corporations
www.unglobalcompact.org
- Universal Declaration of Human Rights
www.un.org

- ISO 14001 Environmental and sustainability standards
www.iso.org
- SA 8000 Social Accountability International workplace standards
www.cepa.org
- OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Assessment Standard
www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com
- Eco Management & Audit Scheme: a standard to audit environmental impact
www.quality.co.uk/emas.htm
- Forest Stewardship Council: guidelines for sustainable forest exploitation
www.fsc.org/en
- AA 1000 Stakeholder Engagement standard
www.accountability.org.uk
- Ethical Trading Initiative Base Code: a code for ethical and fair trade
www.trade.org
- The Equator Principles: social and environmental principles for financial institutions in project financing
www.equator-principles.com

Kódexy dodávateľov sú pre SZP v dodávateľskom reťazci dôležité, pretože riešia otázky zodpovednosti podnikov, ktoré sa vynorili spolu s novou organizačnou štruktúrou firiem. Tá je dôsledkom dvoch dlhodobých zmien fungovania obchodu: outsourcingu (zadávanie objednávok vonkajšiemu dodávateľovi) a subkontraktovania.

Ide väčšinou o súkromné štandardy vytvárané mimovládnyimi organizáciami, ktoré identifikujú zodpovedné očakávania, a ktoré sa môžu ale nemusia zakladať na existujúcich vládnych a medzivládnych štandardoch. Vo väčšine prípadov tieto súkromné štandardy preferujú výberový súbor existujúcich vládnych alebo medzivládnych štandardov, ktoré sa vzťahujú na špecifický sektor alebo súbor aktivít. V iných prípadoch určujú priority a dávajú poučenie alebo požiadavky, ktoré idú nad rámec existujúcich vládnych a medzivládnych štandardov alebo dopĺňajú existujúce požiadavky, napr. podniková charta udržateľného rozvoja Medzinárodnej obchodnej komory. V niektorých prípadoch z rôznych dôvodov znova definujú alebo vykladajú štandardy, vrátane toho, aby ich dodržiavanie bolo menej zaťažujúce a jednoduchšie.

Niektoré typy sú všeobecnými prehláseniami určenými na aplikáciu a prijatie organizáciami, ktoré ich vypracujú, napr. zásady okrúhleho stola - Caux Roundtable Principles. Iné sú určené na to, aby stanovili sociálne zodpovedné očakávania pre iné organizácie. To je prípad mnohých kódexov dodávateľského reťazca ako napr. FSC, SA8000 a FLA. Tie druhé často obsahujú procesy certifikácie a akreditácie, niektoré integrujú požiadavky riadiaceho systému, a svojou povahou sú podobné súčasným štandardom ISO 9000 a 14000. V iných prípadoch sa štandardy používajú na usmerňovanie iných druhov obchodných rozhodnutí, ako napr. kritériá, podľa ktorých sa robia hodnotenia pre Index udržateľnosti Dow Jones alebo FTSE4Good Index.

Hoci je počet takýchto štandardov stále vyšší, v ich cieľoch a prístupe k meraniu sú mnohé podobnosti a duplicity. Ako príklad uvádzame prvky štandardu SA8000.

Prvky štandardu SA8000

SA8000 je založený na medzinárodných normách pre pracoviská v dohovorech MOP, vo Všeobecnej deklarácii ľudských práv OSN a v Dohovore o právach dieťaťa. Oficiálny štandard sa nachádza na www.sa-intl.org. Uvádza-me jeho súhrn:

- 1. Detská práca.** Pracujúci nesmú mať menej ako 15 rokov. V tých rozvojových krajinách, pre ktoré platí výnimka podľa Dohovoru č.138 MOP, môže byť minimálny vek znížený na 14 rokov.
- 2. Nútená práca.** Nútená práca akéhokoľvek druhu, vrátane práce vo väzení alebo práce ako náhrady za nevyrovnané dlhy, nie je povolená. Zamestnávateľia ani náboroví pracovníci nesmú od zamestnancov požadovať žiadne peňažné zálohy alebo doklady totožnosti za poskytnuté ubytovanie.
- 3. Zdravie a bezpečnosť.** Zamestnávateľia sú povinní zabezpečiť pracujúcim zdravé a bezpečné pracovné prostredie. Musia mať vypracovaný systém na odhaľovanie rizík poškodenia ich zdravia, prijímať opatrenia na prevenciu úrazov, pravidelne organizovať školenia zamestnancov o zdraví a bezpečnosti pri práci. Pracujúci musia mať prístup na toalety a k pitnej vode.
- 4. Sloboda združovania a právo kolektívneho vyjednávania.** Zamestnávateľia musia rešpektovať právo zamestnancov vytvárať a vstupovať do odborových zväzov a kolektívne vyjednávať. Ak zákon tieto slobody zakazuje, facilitovať pri vzniku obdobného spôsobu združovania sa a vyjednávania.
- 5. Diskriminácia.** Je zakázaná diskriminácia z dôvodu veku, pohlavia, rasy, kasty, pôvodu, vierovyznania, zdravotného postihnutia, sexuálnej orientácie, odborového alebo politického členstva a sexuálne obťažovanie.
- 6. Disciplína.** Nie sú povolené žiadne telesné tresty, psychické alebo fyzické donucovacie prostriedky alebo slovné napádanie.
- 7. Pracovný čas.** Zamestnávateľia musia dodržiavať zákonom stanovený počet pracovných hodín. Pracujúci však nesmú pracovať viac ako 48 hodín týždenne, pričom za každé sedemdnové obdobie majú nárok na jeden deň pracovného pokoja. Dobrovoľná práca nadčas, ktorá nesmie presiahnuť 12 hodín týždenne, musí byť zaplatená s príplatkom. Práca nadčas môže byť povinná, len ak je súčasťou kolektívnej dohody.
- 8. Náhrada.** Mzdy vyplácané za štandardný pracovný týždeň musia spĺňať zákonné a priemyselné štandardy, a byť dostatočné na uspokojovanie základných potrieb pracovníkov a ich rodín. Nie sú povolené žiadne disciplinárne zrážky zo mzdy.
- 9. Systémy riadenia.** Získavanie certifikátov a ich udržanie musí ísť nad rámec jednoduchého dodržiavania štandardov. Dôležité je ich zakomponovanie do systému a metód riadenia.

4.5 Úloha spotrebiteľa

Rast spravodlivého obchodu (fair trade) za ostatných 20 rokov je najmä v Európe dobre známy a zdokumentovaný. V tomto vývoji zohrali veľkú úlohu informovanosť a tlak spotrebiteľov, pretože spoločnosti reagujú na to, čo spotrebiteľia chcú.

V Európe obchoduje v súčasnosti 400 spoločností pod oficiálnymi značkami spravodlivého obchodu (Fair Trade) s výrobkami od viac ako 1 milióna výrobcov. Očakáva sa, že ročné tržby za výrobky spravodlivého obchodu sa v rokoch 2003 až 2006 v Európskej únii zdvojnásobia; z 500 miliónov eur na viac ako 1 miliardu eur. Viac ako 40% spotrebiteľov si v európskej pätnástke v uplynulých rokoch kúpilo výrobky označené Fair Trade. Viac ako 100 miest v Spojenom kráľovstve prijalo charty spravodlivého obchodu, ktoré vyžadujú politiku verejného obstarávania s cieľom dať rovnakú príležitosť výrobcovi spravodlivého obchodu.

Rýchly rast hnutia spravodlivého obchodu je odpoveďou na rozšírené spotrebiteľské kampane, ktoré vytvorili dopyt po týchto produktoch a citlivosť na otázky spravodlivého obchodu.

Prieskum spotrebiteľov

<http://erg.environics.net/>

Jeden z najkomplexnejších prieskumov SZP uskutočnila spoločnosť Environics v roku 1999. Zúčastnilo sa na ňom viac ako 25 000 osôb z 26 krajín. Prieskum zistil, že viac spotrebiteľov si názor na firmu vytvára na základe jej spoločenskej zodpovednosti, a nie na základe mena obchodnej značky, alebo finančných faktorov (Environics, 1999). Takmer 60% spotrebiteľov medzi faktormi, ktoré ovplyvňujú ich názory na firmy (PWC, 1999) uviedlo pracovné praktiky, podnikateľskú etiku, zodpovednosť voči spoločnosti všeobecne alebo environmentálne vplyvy.

Zatiaľ čo sa hnutie spravodlivého obchodu s ročným nárastom tržieb o takmer 40% za posledných 5 rokov v európskej pätnástke rýchlo šíri, na Slovensku je takmer úplne neznáme. Carrefour začal predávať obmedzený počet výrobkov Fair Trade (káva, čaj, čokoláda). Hoci v Spojenom kráľovstve má Tesco svoje vlastné produkty so značkou Fair Trade, v obchodoch Tesco na Slovensku sa ešte neobjavili. Prvá maloobchodná a veľkoobchodná spoločnosť oddaná myšlienke spravodlivého obchodu, Ten Senses Ltd., bola zaregistrovaná na Slovensku v marci 2005. Spravodlivý obchod

na Slovensku je zatiaľ len v počiatočnom štádiu. Nie je však žiaden dôvod domnievať sa, že sa na Slovensku nerozvinie tak ako vo zvyšku Európskej únie.

Významnejší obchodníci v iných krajinách EÚ intenzívne investujú do propagácie reťazca a výrobkov spravodlivého obchodu. Na Slovensku sú v súčasnosti hlavní obchodníci vyšetřovaní a pokutovaní za sériu porušovania zákonov na ochranu spotrebiteľov a zákona o reklame, predovšetkým Carrefouru. Tesco má zavedenú serióznu SZP v dodávateľskom reťazci.

■ Vyhlásenie o etickom prístupe Tesco:

www.tesco.com/everylittlehelps

„Naším cieľom je správať sa v našich podnikateľských a obchodných aktivitách zodpovedne. Nemôžeme tvrdiť, že máme všetky odpovede na zložité etické alebo sociálne otázky. Budeme však robiť všetko, čo je v našich silách, aby sme zabezpečili, že pracovné štandardy ľudí pracujúcich pre našich dodávateľov budú spĺňať príslušné medzinárodné štandardy.“

Ako zakladajúci člen Iniciatívy etického obchodovania (ETI) uplatňuje Tesco Základný kódex ETI ako svoj štandard pre dodávateľov:

- zamestnanec musí súhlasiť s pridelenou prácou,
- rešpektujeme právo slobody združovať sa a právo na kolektívne vyjednanie,
- pracovné podmienky sú bezpečné a hygienické,
- nesmie sa využívať detská práca,
- pracujúci dostávajú za prácu mzdu dostatočnú na ich životné náklady,
- pracovný čas nie je nadmerný,
- neuplatňuje sa žiadna diskriminácia,
- poskytuje sa legálne zamestnanie,
- nie je dovolené kruté alebo nehumánne zaobchádzanie.

V roku 2004 sme začali s trojročným programom rozširovania našej etickej obchodnej politiky a programu tak, aby sa vzťahovali na všetkých dodávateľov nášho podnikania, a nie iba na dodávateľov pre podnikanie v Spojenom kráľovstve.

Ďalším významným krokom vpred je naše zapojenie sa do tvorby a spustenia systému Sedex umiestnenom na internete, ktorý umožňuje dodávateľom uchovávať údaje o pracovných štandardoch vo výrobných komplexoch a sprístupniť tieto informácie spoločnostiam, ktoré zásobujú. V minulosti museli dodávatelia často platiť za viacnásobné hodnotenia toho istého komplexu rôznymi obchodníkmi, čo mohlo byť nákladné a malo za násle-

dok rozličné údaje, ktoré obchodníci mali o tom istom výrobnom komplexe. Ak sa zistil nízky štandard, znamenalo to konfliktné nápravne opatrenia. Nový spoločne využívaný systém zníži potrebu viacnásobných hodnotení, takže sa pozornosť bude môcť zamerať na presadzovanie zlepšení.

Ďalší pokrok sme dosiahli pokračovaním kurzov Nakupuj s otvorenými očami (BWYEO) a Dodávaj s otvorenými očami (SWYEO) a pracovnými seminármi etického obchodovania, čo sú školiace programy o pracovných štandardoch pre našich nákupcov a dodávateľov.

Kurz BWYEO je poldňovým školením pre tímy nákupcov, ktorý ich pripravuje na to, ako postrehnúť potenciálne problémy, ako dodržiavať nákupné praktiky, ktoré minimalizujú nebezpečenstvo vytvárania etických problémov, a čo robiť, ak sú s nimi konfrontovaní. V roku 2003 sa na kurzoch BWYEO zúčastnilo 261 nákupcov z 11 obchodných kategórií, čo predstavuje niečo vyše troch štvrtín nákupcov Spojeného kráľovstva. V roku 2004 sa na podujatí BWYEO zúčastnili všetci nákupcovia z našich medzinárodných tímov zaisťujúcich dodávky. Okrem toho všetci technickí manažéri absolvujú školenie o audite spoločenskej zodpovednosti SA8000.

Kurz SWYEO a pracovné semináre vzdelávania o etike sú určené obchodným a technickým zástupcom našich dodávateľov, a ich cieľom je vysvetliť náš prístup, zvýšiť ich povedomie a nabádať ich, aby prevzali zodpovednosť za zlepšovanie štandardov vo svojom dodávateľskom reťazci. V tomto roku sme ho organizovali ako jednodňový program v Spojenom kráľovstve a tiež v Hongkongu, Šanghaji, Bangalore, Dhake, Kapskom Meste, Sao Paule, Dubline, Lyone a Malage. Zúčastnilo sa ho približne 4 500 dodávateľov, z čoho asi tri štvrtiny boli zo zámorského dodávateľského reťazca.

Niektoré z najpozoruhodnejších príkladov týchto programov sú iniciatívy manažmentu dodávateľského reťazca v textilnom/odevnom a hračkárskom priemysle. Mnohí dodávatelia sídlia v krajinách s nepočetnými zdrojmi umožňujúcimi efektívne uplatňovanie a presadzovanie existujúcich vnútroštátnych zákonov. Preto zákazníci založili rozsiahle programy súkromného auditu dodávateľov, napriek vnútroštátnym pracovným a environmentálnym zákonom. Najznámejším z týchto prípadov je žaloba na spoločnosť Nike za vykorisťovateľské pracovné praktiky v juho-východnej Ázii.

Súdna žaloba bola v roku 1998 podaná v Kalifornii. Spoločnosť Nike bola obvinená zo zámerného zavádzania verejnosti o pracovných podmienkach vietnamských, čínskych a indonézskejších pracovníkov (najmä žien vo veku 18-24 rokov), vyrábajúcich športovú obuv Nike.

Kalifornský súdny proces tvrdil, že spoločnosť Nike vedela o telesných trestoch a sexuálnom zneužívaní zamestnancov, o nebezpečných pracovných podmienkach a o tom, že často nezarobili ani životné minimum, napriek 14-hodinovej pracovnej dobe.

Súd obvinil spoločnosť Nike z porušovania kalifornských zákonov zakazujúcich nepravdivú reklamu, zo zámerného zahmlievania skutočností, a z agresívnej reklamnej kampani, v ktorej sa vykreslila ako „vzor spoločenskej zodpovednosti,“ v snahe oživiť predaj svojich výrobkov.

Odvtedy spoločnosť Nike prudko investovala do dodržiavania SZP v dodávateľskom reťazci, a má viac ako 70 pracovníkov monitorujúcich dodávateľský reťazec.

■ Etický kódex dodávateľského reťazca Nike

www.nike.com

Spoločnosť Nike, Inc. bola založená stiskom ruky. V tomto akte je implicitne obsiahnuté odhodlanie, že svoje podnikanie budeme budovať svoje podnikanie so všetkými partnermi na dôvere, tímovej práci, čestnosti a vzájomnej úcte. Očakávame, že všetci naši obchodní partneri budú uplatňovať rovnaké zásady.

V centre podnikovej etiky je presvedčenie, že sme spoločnosťou, ktorú tvorí veľa odlišných ľudí uznávajúcich individuálnu rôznorodosť, ale oddaných myšlienke rovnosti príležitosti pre každého jednotlivca.

NIKE navrhuje, vyrába a predáva výrobky pre spotrebiteľov v oblasti športu a fyzickej zdatnosti. Pri každom kroku tohto procesu sme poháňaní robiť nielen to, čo si žiada zákon, ale aj to, čo sa očakáva od popredného výrobcu. Od našich obchodných partnerov očakávame to isté. NIKE si vyberá za partnerov dodávateľov, ktorí zdieľajú našu oddanosť najlepším postupom a sústavnému zlepšovaniu

1. riadiacich postupov, ktoré rešpektujú práva všetkých zamestnancov, vrátane práva na slobodné združovanie a kolektívne vyjednávanie;
2. pri minimalizovaní nášho negatívneho vplyvu na životné prostredie;
3. zabezpečovaní bezpečného a zdravého pracoviska;
4. podpore zdravia a pocitu pohody všetkých zamestnancov.

Dodávatelia musia uznávať dôstojnosť každého zamestnanca a právo na pracovisko bez obťažovania, urážania alebo telesných trestov. Rozhodnutia o prijatí, plate, iných príspevkoch, pracovnom postupe, ukončení zamestnania a dôchodku sa musia zakladať výlučne na schopnostiach zamestnanca. Nesmie byť žiadna diskriminácia z dôvodu rasy, vyznania, rodu, manželského alebo materského sta-

vu, náboženského alebo politického presvedčenia, veku alebo sexuálnej orientácie.

Kdekoľvek na svete NIKE vyvíja svoju činnosť, riadime sa týmto Kódexom správania a zaväzujeme dodržiavať tieto zásady aj našich dodávateľov. Tento kódex, preložený do jazyka zamestnanca, musia dodávatelia vystaviť vo všetkých hlavných pracovných priestoroch, a musia školiť zamestnancov o ich právach a záväzkoch, ako ich definuje tento kódex a miestne platné zákony.

Hoci tieto zásady stanovujú ducha našich partnerstiev, zaväzujeme našich partnerov dodržiavať aj osobitné štandardy správania:

Nútená práca

Dodávateľ nevyužíva nútenú prácu v žiadnej forme – väzenskej, viazanej, povinnej alebo inej.

Detská práca

Dodávateľ nezamestnáva na výrobu obuvi žiadnu osobu vo veku do 18 rokov. Dodávateľ nezamestnáva žiadnu osobu vo veku do 16 rokov na výrobu odevov, doplnkov alebo výstroje. Kedykoľvek Nike začína výrobu, dodávateľ zamestnáva iba ľudí zákonom určeného veku, ktorí majú najmenej 15 rokov, aby mohlo zamestnanie pokračovať. Nenajme však žiadnu osobu pred dosiahnutím zákonom ustanovenej vekovej hranice, podľa toho, ktorá z nich je vyššia. Dodávateľ nevyužíva ani žiadnu formu domácej práce na výrobu obuvi Nike, aby bolo zabezpečené dodržiavanie vekových štandardov.

Odmena za prácu

Dodávateľ vypláca každému zamestnancovi najmenej minimálnu mzdu alebo mzdu prevládajúcu v danom

odvetví podľa toho, ktorá z nich je vyššia. Za porušenie disciplíny neuplatňuje zrážky zo mzdy. Každý zamestnanec dostáva zrozumiteľné písomné vyúčtovanie za každé platobné obdobie.

Príspevky

Dodávateľ poskytuje každému zamestnancovi všetky zákonne ustanovené príspevky.

Pracovný čas/Práca nadčas

Dodávateľ dodržiava zákonom ustanovený pracovný čas a využíva prácu nadčas len ak je za ňu každý zamestnanec plne odmenený podľa miestneho zákona. Pri prijímaní do zamestnania informuje každého zamestnanca, či je práca nadčas podmienkou zamestnania. Pravidelne poskytuje deň voľna v týždni, nevyžaduje pravidelne viac ako 60 hodín práce týždenne, alebo v prípade, že ich miestne obmedzenia povoľujú, dodržiava menej pracovných hodín.

Životné prostredie, bezpečnosť pri práci a zdravie

Dodávateľ má písomne vypracované postupy a štandardy na ochranu životného prostredia, bezpečnosti pri práci a ochrany zdravia zamestnancov. Uplatňuje systém na minimalizovanie negatívnych dopadov na životné prostredie, znižuje výskyt pracovných úrazov a chorôb z povolania a podporuje zdravie zamestnancov.

Dokumentácia a inšpekcia

Dodávateľ uchováva dokumentáciu potrebnú na preukázanie dodržiavania tohto kódexu a požadovaných zákonov. Súhlasí, že sprístupní túto dokumentáciu spoločnosti Nike alebo jej určenému poradcovi, a že sa podrobí vopred ohláseným i neohláseným inšpekciám.

4.6 Hnacie mechanizmy a kritické faktory úspechu SZP v dodávateľskom reťazci

Hodnota obchodnej značky

Je pozoruhodné, že medzinárodné spoločnosti začali prijímať kódexy dodávateľov v snahe zaručiť, aby ich dodávatelia dodržiavali pracovné štandardy aj v krajinách, kde ich oficiálne úrady neprijali alebo nepresadzujú ich dodržiavanie. Bolo to uznanie rastúcej dôležitosti obchodnej značky a úlohy dodávateľov pri propagovaní hodnoty obchodnej značky.

Manažment rizík dobrého mena značky

Etické kódexy dodávateľských reťazcov sa stali prostriedkom „manažmentu rizík“. Rozvinuli sa aj systémy a zásady riešiace iné riziká poškodenia dob-

rého mena značky ako sú napríklad možné úplatkárске a korupčné škandály. Manažment rizík sa stal silným komponentom ekonomického zdôvodnenia alebo oprávnenia na zapojenie podniku do spoločensky zodpovedných aktivít.

Pozitívne stimuly

Je ťažké prinútiť dodávateľov, aby dodržiavali zásady spravodlivého obchodu. Možno ich však motivovať rôznymi pozitívnymi stimulmi, ktoré môžu nadnárodné spoločnosti využiť na ich propagáciu:

- poskytovanie dlhodobějších kontraktov;
- poskytovanie školenia;

- poskytovanie technickej pomoci;
 - poskytovanie nízko úrokovaných pôžičiek v prípadoch, že je potrebné významnejšie investičné dielo.
- „Spoločnosti musia svojim dôležitým dodávateľom čo najviac uľahčiť splnenie týchto štandardov“, pokračuje autor. „Musia poskytovať svojim dodávateľom stimuly, aby sa monitorovali, a dať dodávateľom jasne najavo, že dodržiavanie je v ich vlastný prospech.“

Dave Neef, „Imperatív dodávateľského reťazca“⁽⁴⁾

⁽⁵⁾IKEA pracuje na propagácii udržateľného riadenia dodávateľského reťazca od roku 1990. Spoločnosť dosiahla pokrok, aj keď sa vyskytli aj úskalia. Osobitne náročný bol proces s dodávateľmi pre severoamerický trh. Robert Paolozza, manažér IKEA pre SA, zodpovedný za otázky kvality a životného prostredia povedal, že väčšina dodávateľov bola „do istej miery prekvapená“ environmentálnymi požiadavkami špecifikácie výrobkov IKEA. Je potrebné úzko spolupracovať s dodávateľmi, aby pochopili kľúčové environmentálne špecifikácie výrobkov, vrátane obmedzení o formaldehyde, náteroch, zdrojoch dreva (žiadne drevo z dažďových pralesov), a prispôsobili sa. Obaly musia byť recyklovateľné alebo znovu použiteľné, a nesmú obsahovať žiadne PVC.

■ Preventívne opatrenia skupiny spoločností IKEA proti detskej práci

www.ikea-group.ikea.com/

Skupina spoločností IKEA (ďalej IKEA) si je vedomá toho, že v niektorých krajinách existuje detská práca. IKEA sa však dištancuje od detskej práce a aktívne proti nej bojuje.

Zložitosť problému detskej práce si vyžaduje dôsledné a dlhodobé úsilie na dosiahnutie všeobecne rozšírených a trvalých výsledkov. IKEA má úctu k iným kultúram a hodnotám v krajinách, v ktorých pôsobí, a zaisťuje dodávateľov bez toho, aby sa spreneverila základným právam dieťaťa.

Cieľom spoločností IKEA je zabezpečiť, aby žiadne výrobky ponúkané spotrebiteľom neboli vyrábané deťmi. Dokument Prevencie IKEA proti detskej práci bol ustanovený s cieľom ozrejmiť dodávateľom a ich spolupracovníkom, ako aj iným stranám, aké stanovisko zaujíma IKEA k využívaniu detskej práce. Všetci dodávatelia IKEA sú povinní dodržiavať a realizovať požiadavky, ktoré sú v dokumente obsiahnuté.

Všeobecné zásady

IKEA neuznáva detskú prácu. Uplatňuje Dohovor o právach dieťaťa Organizácie Spojených národov (1989), ktorý ustanovuje, že „všetky aktivity týkajúce sa dieťaťa musia plne zohľadňovať jeho najlepšie záujmy“ a že „dieťa má právo byť chránené pred ekonomickým vykorisťovaním a výkonom akejkoľvek práce, ktorá môže byť nebezpečná alebo zasahovať do jeho vzdelávania, škodiť jeho zdraviu alebo fyzickému, duševnému, duchovnému, morálnemu alebo sociálnemu vývoju.“ IKEA uplatňuje i Dohovor o minimálnom veku Medzinárodnej organizácie práce (ILO) č.138 (1973). Podľa tohto dohovoru je za dieťa považovaná každá osoba vo veku do 15 rokov, pokiaľ miestny zákon o minimálnom veku na prijatie do pracovného pomeru alebo povinnú školskú dochádzku neudáva vyšší vek. Ak je však v súlade s výnimkami pre rozvojové krajiny stanovený miestny minimálny vek na prijatie do pracovného pomeru na 14 rokov, platí tento.

Uplatňovanie

Všetky opatrenia na zamedzenie detskej práce sa budú uplatňovať, zohľadňujúc najlepšie záujmy dieťaťa. IKEA požaduje, aby všetci dodávatelia uznali Dohovor o právach dieťaťa OSN a aby dodávatelia dodržiavali všetky relevantné vnútroštátne a medzinárodné zákony, predpisy a ustanovenia, ktoré sú uplatniteľné v krajine výroby. Dodávatelia sú povinní prijať dostatočné opatrenia na zabezpečenie, aby sa vo výrobných miestach dodávateľov a ich subdodávateľov nevyskytovala detská práca. Ak sa v mieste výroby zistí, IKEA bude žiadať od dodávateľa, aby realizoval plán nápravných opatrení. Ak neurobí nápravu do dohodnutého termínu alebo ak sa opäť vyskytnú porušenia, IKEA všetky obchody s príslušným dodávateľom ukončí. Plán nápravných opatrení zohľadní najlepšie záujmy dieťaťa, t.j. rodinnú a sociálnu situáciu a úroveň vzdelania. Pritom sa dohliadne, aby sa detská práca nepremiestnila iba z jedného pracoviska dodávateľa do druhého. Dodávateľ musí oboznámiť všetkých subdodávateľov a spolupracovníkov s preventívnymi opatreniami IKEA proti detskej práci a zabezpečiť, aby sa uplatňovali v praxi.

Mladiství pracovníci

Mladiství pracovníci do 18 rokov majú právo na ochranu pred akýmkoľvek typom zamestnania alebo práce, ktoré môžu svojím charakterom alebo podmienkami, za ktorých sa vykonávajú, ohrozovať ich zdravie, bezpečnosť alebo morálku. IKEA preto žiada všetkých dodávateľov, aby toto právo dodržiavali a overovali, či mladiství zamestnanci nepracujú počas vyučovacích hodín. Obmedzenia pracovného času a hodín práce nadčas by mali byť stanovené s osobitným zreteľom na nízky vek pracovníkov.

(4) „The Supply Chain Imperative“: How to Ensure Ethical Behaviour in Your Global Suppliers, Dale Neef, AMACOM, 2004

(5) „IKEA and the Natural Step“ by Joel Reichert, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Feb. 1996 and from IKEA sources.

Registrácia pracovníkov

Dodávateľ uchováva dokumentáciu o každom pracovníkovi a overuje dátum narodenia pracovníka. V krajinách, kde nie sú takéto úradné dokumenty k dispozícii, musí dodávateľ použiť vhodné hodnotiace metódy podľa miestnej praxe a zákona.

Monitorovanie

Všetci dodávateľia sú povinní kontinuálne informovať IKEA o všetkých výrobných miestach (vrátane ich subdodávateľov). Prostredníctvom všeobecných nákupných podmienok na dodávanie výrobkov si IKEA vyhradila právo uskutočňovať neoznamené návštevy vo všetkých výrobných miestach (vrátane subdodávateľov). Zároveň má právo podľa vlastného uváženia zadať tretej strane vykonať inšpekcie s cieľom zabezpečiť dodržiavanie preventívnych opatrení skupiny spoločností IKEA proti detskej práci.

Uvedený dokument bude na základe získaných skúseností priebežne dopĺňaný.

Úlohy zainteresovaných subjektov pri implementácii princípov spoločensky zodpovedného podnikania do dodávateľského reťazca.

Každá organizácia, ktorá je zapojená do dodávateľského reťazca ho ovplyvňuje oboma smermi, ako zhora nadol, tak aj zdola nahor. Ak obchodník napríklad stanoví veľmi nízku nákupnú cenu a krátky čas na realizáciu objednávky, pre dodávateľa je nemožné vyplácať mzdu vo výške životného minima alebo vyrábať výrobok bez nadmernej práce nadčas.

Každý subjekt, ktorý je súčasťou dodávateľského reťazca by si mal uvedomiť, že svojou činnosťou ovplyvňuje aj všetky ostatné subjekty. Nepochopenie tohto mechanizmu fungovania môže viesť k napätiu medzi jednotlivými subjektami. Je preto dôležité, aby všetky subjekty v dodávateľskom reťazci udržiavali dialóg s dodávateľmi, mimovládny organizáciami a odborovými zväzmi v dodávateľskej krajine. Jeho cieľom by malo byť spoločné riešenie potenciálnych problémov vyplývajúcich z komplexného charakteru vzťahov medzi dodávateľmi.

Pracovníci sú dôležitými partnermi v procese implementácie princípov SZP. Existuje však riziko, že do tohto procesu budú vkladať príliš vysoké nádeje. Na druhej strane však môže dôjsť k zvýšeniu morálky a lojálnosti zamestnancov.

Aby mohli dodávateľia dosiahnuť štandardy SZP, budú pravdepodobne čeliť zvýšeným nákladom. Odmenou za to im môžu byť dlhodobejšie a stabilnejšie obchodné vzťahy.

Zvýšené náklady dodávateľov sa môžu prejaviť na vyšších cenách pre spotrebiteľov. Neznamená to však nevyhnutne, že o drahší tovar budú mať menší záujem. Môžu zostať obchodnej značke verní a odmeniť ju svojou lojalitou, najmä ak existuje rastúce povedomie verejnosti o otázkach spravodlivého obchodu.

Vláda môže mať náklady v zmysle daňových prázdnin na podporu SZP, ale ak sa podniky zapoja do uspokojovania niektorých sociálnych a ekonomických potrieb spoločnosti, štát z nich môže v dlhodobom horizonte profitovať.

Vláda môže mať náklady v zmysle daňových prázdnin na podporu SZP, ale ak sa podniky zapoja do uspokojovania niektorých sociálnych a ekonomických potrieb spoločnosti, štát z nich môže v dlhodobom horizonte profitovať.

Zásady implementácie kódexu iniciatívy etického obchodovania (ETI)

ETI vypracovala na základe najrelevantnejších medzinárodných štandardov kódex pracovných pravidiel a zásad s názvom Základný kódex. (pozri www.ethicaltrade.org)

Od členských spoločností ETI sa očakáva, že ho prijmú, alebo na jeho základe vytvoria svoj vlastný.

Zásady implementácie.

Zámerom ETI je identifikovať, rozvíjať a propagovať dobrú prax pri implementácii kódexu pracovných pravidiel a zásad.

Rozhodujúcimi oblasťami sú monitorovanie a overovanie, transparentnosť a odhaľovanie, aby bolo možné určiť a zverejniť, či sa dosahujú štandardy, ktoré sú súčasťou kódexu. Členovia ETI prijímajú nasledovné zásady za všeobecné princípy, na základe ktorých je možné rozvíjať alebo vylepšovať hľadanie najlepších zásad implementácie kódexu.

1. Závazok.

- 1.1 Spoločnosť odsúhlasí svoje členstvo v ETI, Základný kódex a aj zásady jeho implementácie.
- 1.2 Tento záväzok sa oznámi v celej spoločnosti, jej dodávateľom a subdodávateľom (vrátane pracovníkov-živnostníkov).
- 1.3 Člen vyššieho manažmentu je poverený zodpovednosťou za dodržiavanie kódexu.

- 1.4 Kódex a implementačný proces je začlenený do základných obchodných vzťahov a do kultúry spoločnosti.
- 1.5 Spoločnosť zabezpečí, aby boli k dispozícii ľudské a finančné zdroje umožňujúce plniť deklarované záväzky spoločnosti.

2. Monitorovanie, nezávislé overovanie a podávanie správ.

- 2.1 Členské spoločnosti prijímajú zásadu, že dodržiavanie predpisov sa bude hodnotiť prostredníctvom monitorovania a nezávislého overovania a že o monitorovaní a o uplatňovaní kódexov sa budú podávať výročné správy.
- 2.2 Spoločnosti sa pri vypracovávaní, realizácii a analýze pilotných programov budú spájať s inými členmi. Ich cieľom je hľadať dobrú prax pri monitorovaní a nezávislom overovaní; budú si vymieňať skúsenosti s ďalšími členmi.
- 2.3 Členovia spoločnosti budú pri zostavovaní pracovných plánov na realizáciu programov monitorovania, nezávislého overovania a vykazovania čerpať z týchto skúseností. Budú podávať správy o pokroku v plnení týchto programov takou formou a v takom časovom harmonograme, ktoré si dohodnú. Tam, kde je to relevantné, aj v spolupráci s inými členmi ETI.
- 2.4 Pracovníkom, na ktorých sa vzťahuje kódex, bude zabezpečený dôverný spôsob nahlasovania nedodržiavania kódexu, a budú v tomto ohľade inak chránení.

3. Zvyšovanie povedomia a školenia.

- 3.1 Všetci relevantní pracovníci budú dostatočne vyškolení, aby kódex mohli aplikovať pri svojej práci.
- 3.2 Dodávatelia budú upozornení na kódex a na odhodlanie spoločnosti zaisťovať dodávky od dodávateľov, ktorí dodržiavajú štandardy uvedené v kódexe.
- 3.3 Pracovníci, na ktorých sa kódex vzťahuje, sú informovaní o ňom a o zásadách a postupoch pri jeho implementácii.

4. Nápravné opatrenia.

- 4.1 Členské spoločnosti sa zaväzujú, že na základe poznatkov z monitorovania: a) prerokujú a budú realizovať dohodnuté plány nápravných opatrení s dodávateľmi, ktorí nedodržali podmienky kódexu, t.j. prístup kontinuálneho zlepšovania ; b) budú požadovať okamžité ukončenie závažných porušení kódexu; c) ak budú závažné porušenia kódexu pretrvávať, s príslušným dodávateľom ukončia všetky obchodné vzťahy.

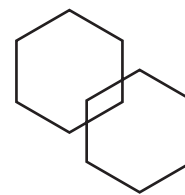
5. Postupy riadenia, tvorba cien a stimuly.

- 5.1 Rokovania s dodávateľmi zohľadnia náklady na dodržiavanie kódexu.
- 5.2 Chápanie a realizácia politiky spoločnosti týkajúcej sa jej kódexu pracovnej praxe predstavuje pozitívne meradlo výkonu pri hodnotení príslušných pracovníkov.

Ďalšie zdroje informácií o spoločensky zodpovednom podnikaní v dodávateľskom reťazci

- Institute for Supply Management
www.ism.ws
- Sweatshop Watch
www.sweatshopwatch.org
- Ethical Trading Initiative
www.ethicaltrade.org
- Eco Management & Audit System
www.quality.co.uk/emas.htm
- The Clean Clothes Campaign
www.cleanclothes.org
- The Electronic Industry Code of Conduct
www.hp.com
- International Chamber of Commerce Business Charter for Sustainable Development
www.iccwbo.org
- International Chamber of Commerce Business Charter for Sustainable Development
www.cauxroundtable.org
- Can Small Be Responsible? The Possibilities and Challenges of Corporate Social Responsibility among Small and Medium Enterprises. E-Discussion sponsored by the World Bank Institute January 19–February 8, 2004.
www.worldbank.org/wbi
- OECD Roundtable on Corporate Responsibility: „Supply chains and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises“ held 19 June 2002
www.oecd.org
- Global Compact Policy Dialogue: Supply Chain Management and Partnerships 12–13 June, 2003, UN Headquarters, New York
www.unglobalcompact.org

Spoločensky zodpovedné podnikanie a podpora komunity



5.1 Firemné občianstvo

Koncept spoločensky zodpovedného podnikania sa opiera o tri piliere – ekonomickú efektívnosť, environmentálnu zodpovednosť a spoločenskú angažovanosť. Tieto dva „neekonomické“ rozmery sa môžu zdať pre ekonomickú efektívnosť firmy nepodstatné či druhoradé, avšak ich programové rozpracovanie a dobré manažovanie môže mať pre podnikateľský subjekt aj konkrétnu ekonomickú kvantifikáciu. Environmentálna zodpovednosť a spoločenská angažovanosť sa niekedy označujú aj spoločným pojmom firemné občianstvo⁽¹⁾. Ten naznačuje, že správanie sa firmy ako subjektu v spoločnosti sa môže prirovnať k zodpovednému správaniu sa každého občana. V tejto časti sa zameriame na tú časť firemného občianstva, ktorá sa označuje ako spoločenská angažovanosť.

Spoločenská angažovanosť alebo zapojenie sa do podpory komunity vychádza z predpokladu, že firmy pôsobia v istom prostredí, v istej komunite, ktorej zdroje využívajú, a v ktorej si vytvárajú vzťahy nielen s vlastnými zákazníkmi alebo dodávateľmi či konkurentmi, ale aj s vlastnými či potencionálnymi zamestnancami, miestnymi orgánmi verejnej správy, vzdelávacími inštitúciami, občianskymi aktivitami a pod. Potreba spoločenskej angažovanosti preto vyvstáva aj z očakávania, že keď firma využíva zdroje komunity, má morálnu povinnosť voči širšiemu spoločenstvu aj spätne prispievať k jeho ďalšiemu rozvoju, a to nad rámec bežného zabezpečenia zamestnanosti či ochrany životného prostredia. Tento rozmer hovorí o tom, že firma by sa mala zapájať do verejnoprospešných aktivít nad rámec svojho podnikania a zákonných či etických povinností.

5.2 Firmy a mimovládne neziskové organizácie

Zapojenie sa firmy do podpory miestnej komunity sa okrem spolupráce s miestnymi inštitúciami verejnej správy či podpory jednotlivcov sústreďuje najmä na spoluprácu s neziskovým sektorom a mimovládnymi neziskovými organizáciami (MNO). Kým pre podnikateľské subjekty je charakteristické napĺňanie osobného záujmu jednotlivcov a tvorba zisku, MNO sa sústreďujú na napĺňanie svojho poslania, ktoré sa prejavuje buď v uspokojovaní individuálnych potrieb svojich členov (hovoríme o vzájomnej prospešnosti, napr. záujmy športovcov, poľovnícke kluby, šachové krúžky) alebo pri riešení problémov spoločnosti, uspokojovaní spoločenských potrieb (verejná prospešnosť – poskytovanie služieb pre širokú verejnosť, napr. so-

ciálne služby, tvorba koncepcií, ochrana práv znevýhodnených, boj proti korupcii a intolancii a pod.). Podnikateľský sektor sa vyznačuje profesionálnym prístupom, know-how a manažérskymi zručnosťami, disponibilitou zdrojov, kým pre MNO sú okrem ich flexibility, inovatívnosti a efektívnosti, ktoré majú spoločné s firmami, charakteristické predovšetkým dobrovoľnícke zapojenie sa ľudí, aktivita, motivácia a presvedčenie o nejakých hodnotách. Pritom subjekty týchto dvoch sektorov môžu nájsť spoločný priestor pre spoluprácu pri riešení problémov a uspokojovaní potrieb v spoločnosti, pri ekonomicko-sociálnom rozvoji komunity, v ktorej pôsobia, a pri budovaní sociálneho kapitálu⁽²⁾.

(1) Corporate citizenship.

(2) Pozitívne ľudské vzťahy, dôvera, spolupráca, ktoré vznikajú ako výsledok, resp. pridaná hodnota každej aktivity alebo procesu. Sociálny kapitál má formu štruktúr alebo inštitúcií, ktoré jednotlivcom pomáhajú udržiavať a rozvíjať svoj ľudský kapitál v partnerstve s inými. Je predpokladom spolupráce a zahŕňa rodiny, komunity, podniky, odbory, školy a neziskové organizácie. Zdroj: www.partnerstva.sk, 2005.

5.3 Motivácie spolupráce firmy a MNO

Motivácie na podporu verejnoprospešného projektu či organizácie zo strany firiem môžu byť rôzne. Môže ísť o čisto **filantropické presvedčenie** majiteľov spoločnosti, ktoré vychádza z úprimnej snahy pomôcť sa s úspechmi vlastnej podnikateľskej činnosti a prispieť tak svojou podporou k riešeniu nejakého spoločenského problému či potreby. Vstupovať do vzťahov so subjektami iných sektorov však môže mať aj čisto **komerčný zámer** – prostredníctvom propagácie takejto podpory sa firmy môžu snažiť o lepší imidž v očiach zákazníka, odlíšenie sa od konkuren-

cie či spoluprácou s MNO získať iný prínos pre svoje podnikanie. Motívom poskytnutia darov na verejnoprospešné účely mohli byť v minulosti aj síce nie veľké, ale predsa len nejaké daňové úľavy. So spoločenskými zmenami a v dôsledku možnosti čerpania predvstupových a štrukturálnych fondov Európskej únie sa vytvára tlak na rozvoj medzisektorovej spolupráce⁽³⁾ s ďalšími aktérmi v komunite. Motív **získania nových zdrojov z EÚ** tak často prináša nové príležitosti aj pre tvorbu zložitejších a dlhodobějších medzisektorových partnerstiev.

5.4 Formy a obsah spolupráce firmy a MNO

Pri definovaní foriem spolupráce podnikateľského subjektu a neziskovej organizácie je užitočné načrtnúť charakter vzťahov, ktoré medzi týmito dvoma subjektami rôznych sektorov môžu vzniknúť. **Vzťah**, resp. smer pôsobenia v tomto vzťahu môže byť **jednosmerný**, a to buď od firmy smerom k neziskovej organizácii (zväčša ide o nejakú formu podpory pre MNO bez spätného prínosu), alebo od neziskovej organizácie smerom k firme (napr. kontrola niektorých firiem zo strany MNO pri znečisťovaní životného prostredia, či boji proti korupcii). Vzájomné pôsobenie medzi firmou a MNO (alebo akúsi „**obojsmernosť**“ vzťahov, vzájomnú výmenu) možno nájsť pri kontraktach medzi týmito subjektami, pri dodávke tovarov a služieb, pri realizácii spoločných projektov, akcií, stretnutí, tréningov, pri poskytovaní vzdelávania, odbornej a metodologickej pomoci, vzájomnej výmeny informácií či skúseností a pod. Špecifickými sú situácie, keď si firma založí vlastnú neziskovú organizáciu (napr. podnikovú nadáciu), či naopak, keď MNO pristúpi k založeniu vlastného podnikateľského subjektu⁽⁴⁾. Čo sa týka **charakteru zdrojov**, ktoré sú obsahom tejto spolupráce, možno ich rozčleniť na finančné (peňažné prostriedky) a nefinančné zdroje (vecné dary, čas, informácie, know-how, dobrovoľnícka práca, myšlienky, a pod.). Ich výmena môže mať formu daru, grantu, príspevku, dotácie a pod.

O spoločensky zodpovednom prístupe zo strany firmy k podpore komunity a rozvíjaniu spolupráce s neziskovým sektorom možno hovoriť v prípade, ak

jeho dôsledkom má byť riešenie nejakého spoločenského problému alebo potreby komunity, ak firma doň investuje vlastné zdroje (v akejkoľvek podobe), robí to dobrovoľne nad rámec svojich zákonných či etických povinností a ak prínos z takejto spolupráce nie je v prvom rade komerčný (teda nejde napr. o klasickú dodávku služieb, kde dodávateľom je MNO). To však nevylučuje, že zapojenie sa do verejnoprospešnej podpory môže mať priame či nepriame pozitívne dopady na jej podnikanie.

Spolupráca podnikateľského subjektu a neziskovej organizácie môže mať vo svetle načrtnutých motivácií a vzťahov viacero podôb: **podnikové darcovstvo, sponzoring, asignácia 2% dane z príjmu právnickej osoby, vedenie kampaní, dobročinný marketing, a strategické partnerstvá pri komunitnom rozvoji.**

5.4.1 Podnikové darcovstvo

Prejavom čisto filantropickej motivácie firmy pri spolupráci s MNO je **podnikové darcovstvo** alebo **korporatívna filantropia**. Hovoríme o nej vtedy, ak je firma ochotná venovať nejaké vlastné zdroje na podporu verejnoprospešného alebo vzájomneprospešného účelu (občianska iniciatíva, neformálna skupina, neziskový projekt, mimovládna nezisková organizácia a pod.). Kľúčový je pritom fakt, že k tejto podpore zo strany firmy dochádza bez nároku na nejakú protislužbu zo strany neziskovej organizácie.

(3) Spolupráca medzi subjektami rôznych sektorov, napr. podnikateľského a neziskového, podnikateľského a verejného.

(4) Podľa: 10 years in Nonprofit Statistics 1992-2002. Kőzponti Statisztikai Hivatal, Budapest 2003

Podnikové darcovstvo na Slovensku

Spoluprácu podnikateľského a neziskového sektora v oblasti darovania a sponzoringu na Slovensku skúmalo od roku 1996 viacero prieskumov a analýz, ktoré realizovali rôzne inštitúcie: Slovenský výbor Európskej kultúrnej nadácie (1996), Nadácia Rozum a cit – Ecce Homo (1997), Nadácia pre občiansku spoločnosť (1999), Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť (2002), PANET (2002), Inštitút pre verejné otázky (2003-2004).

Podľa záverov z týchto prieskumov možno zovšeobecniť, že najčastejšími oblasťami darcovstva podnikateľských subjektov smerom k neziskovým organizáciám boli šport, zdravotníctvo (nemocnice), miestna podpora, vzdelávanie (školy), deti a mladí ľudia, sociálna starostlivosť (detské domovy, sociálne ústavy). Najmenej pozornosti sa dostalo organizáciám, ktoré sa venujú ľudským a menšinovým právam a ochrane životného prostredia. Firmy sa rozhodujú pre podporu neziskových organizácií na základe prospešnosti a kvality projektu, finančnej situácie podniku, ale aj záujmu o podporovanú činnosť, dobré meno podporovanej organizácie, istoty o dobrom využití prostriedkov. Výrazným pri rozhodovaní je aj očakávanie pozitívnej publicity, posilnenia značky a podpory dôveryhodnosti firmy. Naopak najväčšími prekážkami pri tejto spolupráci boli vzájomná nedôvera, nepochopenie, predsudky, nedostatok informácií či disponibilných prostriedkov, neistota o použití zdrojov. Ako výhrady vyznievala aj nedostatočná profesionalita a efektívnosť mimovládnych organizácií, dôveryhodnosť a transparentnosť, či veľmi dôležité legislatívne obmedzenia v málo výraznej podpore odpisovania poskytnutých darov z daní.

Zdroj: Marček, E.: Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989. In: Majchrák, J. - Strečanský, B. – Bútor, M. (ed.): Keď ľahostajnosť nie je odpoveď. Príbeh občianskeho združovania na Slovensku po páde komunizmu. Bratislava: IVO, 2004.

Poskytovanie finančných prostriedkov pre MNO môže mať viaceré podoby. Najčastejším a zároveň najjednoduchším spôsobom je poskytnutie **peňažného daru**. Pre firmy, ktoré sa spoločensky angažujú, je dôležité spolupracovať s takými organizáciami, ktoré istým spôsobom zodpovedajú ich postaveniu a odboru podnikania, produktom, cieľovým skupinám, a pod. Mnohé spoločnosti však nemajú v tejto oblasti definovanú vlastnú stratégiu, a často reagujú na prichádzajúce žiadosti zo strany MNO spontánne a ad hoc. Firma, ktorá nemá v tejto oblasti stanovené vlastné priority a kritéria na podporu, môže čeliť návalu žiadateľov, a nemusí z pozitívnych dopadov filantropie v komunite vyťažiť maximum.

■ Detský čin roka – Whirlpool Slovakia, s.r.o.

S cieľom zvýšiť hodnotu dobra v spoločnosti uviedol v roku 1999 Whirlpool Slovakia do života dlhodobý projekt Detský čin roka, v ktorom oceňuje príkladné činy detí a motivuje ich tak konať dobro. Zámerom projektu je podpora humanity, pozitívna motivácia k spolupatričnosti a materiálna a finančná podpora detských inštitúcií z každého kraja. Detský čin roka je vyjadrením akceptácie detí a dôvery ich schopnosti konať dobro. Zároveň ich ubezpečuje, že dobré skutky, i tie malé a každodenné, majú svoju hodnotu a zaslúžia si ocenenie.

Posolstvo projektu nachádza čoraz väčšiu odozvu na školách. Počas existencie projektu napísalo o svojich skutkoch a hlasovalo v detskej porote takmer 459 000 detí, triednych a školských kolektívov. Celková podpora patronátnym detským inštitúciám v rámci projektu do roku 2003 predstavovala 1 417 405 Sk. Projekt prebieha pod čestnou záštitou Ministerstva školstva SR. V roku 2002 získal ocenenie Via Bona Slovakia, a spoločnosť Whirlpool to motivovalo realizovať obdobný Detský čin roka aj v Českej republike.

Zdroj: Whirlpool Slovakia, www.whirlpool.sk, 2005.

Inou formou poskytnutia prostriedkov pre MNO sú **zrážky zo mzdy**. Ide o mechanizmus, ktorého prostredníctvom môžu zamestnanci firmy darovať peniaze organizáciám podľa svojho výberu priamo, a to tak, že im tento príspevok automaticky zamestnávateľ strhne zo mzdy. V zahraničí (napr. Veľkej Británii) sú takéto zrážky daňovo zvýhodnené a firmy si môžu náklady na ich realizáciu zahrnúť do svojich nákladov. Tento systém je jednoduchý na administrovanie, podporuje tímovú spoluprácu, pracovnú morálku zamestnancov a pomáha k propagácii firmy ako zodpovedného občana a starostlivého zamestnávateľa v komunite. Svojou jednoduchosťou a nízkymi nákladmi je tento mechanizmus špeciálne zaujímavý pre malé podniky.⁽⁵⁾ Na Slovensku sa tento systém uplatňuje hlavne pri každoročnej verejnej zbierke Nadácie pre deti Slovenska - Hodina deťom.

Firmy, ktoré sa rozhodnú pri finančnej podpore komunity postupovať štruktúrovanejšie, môžu spolupracovať s existujúcou **nadáciou**, ktorej zveria svoje prostriedky na administrovanie. Takéto nadácie väčšinou disponujú dobre zavedeným menom a postavením v neziskovom sektore, majú dostatočný odborný potenciál a cenné skúsenosti s darcovstvom. Podnikateľským subjektom ponúkajú možnosť otvoriť si v ich nadácii **nadačné fondy**, ktoré sa môžu zamerať na ve-

(5) Podľa: payroll giving, business community connections, http://www.bconnections.org.uk/cash_donations_payroll1.asp, 2005.

rejnoprošpešnú podporu výhradne podľa špecifikácií a účelu stanovených firmou. Tento spôsob spolupráce umožní firme efektívne znižovať administratívne náklady súvisiace s prerozdeľovaním **grantov** pre MNO.

Podnikové nadácie, nadačné a neinvestičné fondy

Na Slovensku pôsobia viaceré firemné nadácie napr. zahraničné Citigroup Foundation, Shell Foundation, z domácich napr. Nadácia Železiarne Podbrezová, Nadácia ZSNP, Nadácia Jednota COOP, Nadácia Markíza, Nadácia SPP či neinvestičný fond Konto Orange. Príkladom rozvoja darcovských aktivít firiem sú aj nadačné fondy v iných nadáciách, napr. nadačný fond ING pod názvom LION v Nadácii pre podporu sociálnych zmien SOCIA, Jacobs Suchard Figaro v Nadácii pre deti Slovenska, TESCO Stores či Západoslovenská energetika v Nadácii Pontis. Počet podnikových nadácií na Slovensku rastie, najmä pre možnosť alokovať 2% dane z príjmu právnickej osoby, ktorú firmy intenzívne využívajú.

Výhodnou príležitosťou na podporu komunity je aj spolupráca s **komunitnými nadáciami**, ktoré pôsobia v určitom, väčšinou geograficky vymedzenom priestore. Komunitné nadácie sú špecifický druh nadácií, ktoré pomáhajú rozvíjať miestne darcovstvo – zbierajú finančné i nefinančné zdroje od jednotlivcov, podnikateľov a organizácií v komunite, a pomáhajú ich redistribuovať formou grantov pre miestne dobrovoľnícke iniciatívy, skupiny a organizácie, poskytovateľov služieb. Ak chce firma orientovať svoju podporu adresne určitej komunite, spolupráca s komunitnou nadáciou je pre ňu veľmi výhodný spôsob, ako to efektívne urobiť. Inou mierou zaangažovania firmy do podpory komunity môže byť založenie vlastnej **podnikovej nadácie** alebo **neinvestičného fondu**. Ich zriaďovateľom je sama firma – nadácia či fond, ktorý je samostatnou právnickou osobou. Väčšinou má možnosť využívať jej kapacity (finančné, ľudské, priestorové, administratívne atď.), zároveň môže niesť názov firmy a prispieť tak k jej publicite. Rizikom v takomto prípade môže byť chýbajúce know-how a skúsenosti pri podpore organizácií v neziskovom sektore.

Nefinančná podpora môže mať viacero podôb – vecné dary, dobrovoľníctvo a účasť zamestnancov na práci MNO, zdieľanie skúseností a profesionálna pomoc, členstvo v správnych radách neziskových subjektov. Pre firmy môže byť táto forma podpory zaujímavá aj preto, že je relatívne málo nákladná a poskytuje príležitosť na efektívne riešenie problémov. Pri **vecných daroch** poskytujú firmy svoje hmotné či nehmotné aktíva, napr. výrobky, služby, nadbytočné zariadenia,

vyradené počítače či priestory za zľavnený prenájom, vlastné dopravné prostriedky a pod. Firmy majú tendenciu poskytnúť výrobky, ktoré sami produkujú, alebo iné zdroje, ktorými disponujú v každodennej činnosti. Riziko pre neziskovú organizáciu môže nastať v situácii, keď im firma ponúka veci, ktorých sa sama potrebuje zbaviť a pre MNO sa môžu v konečnom dôsledku stať nadmernou záťažou (napr. staré počítače, ktoré treba odborne zlikvidovať, či nepoužiteľný nábytok, ktorý treba vyvieŕať na skládku a pod.).

Komunitné nadácie

Najstaršou komunitnou nadáciou na Slovensku je Komunitná nadácia Zdravé mesto Banská Bystrica, ktorá začala svoju činnosť už v roku 1994. Deväť slovenských komunitných nadácií – Komunitná nadácia Modrá Torysa, KN Zdravé mesto Banská Bystrica, KN Bratislava, KN Veľký Šariš, Trenčianska KN, Nitrianska KN, KN Liptov, KN Prešov, REVIA – Malokarpatská KN sa združilo v Asociácii komunitných nadácií, ktorá vznikla koncom roku 2002. Týchto deväť subjektov a ich predchodcov rozdelilo na grantoch vo svojich komunitách od svojho vzniku do roku 2002 spolu 22 256 637 Sk.

Zdroj: Asociácia komunitných nadácií Slovenska, www.komunitnenadacie.sk, 2005

Firma sa môže rozhodnúť nasmerovať svoju nefinančnú podporu aj **prostredníctvom svojich zamestnancov**. A to tak, že im umožní zapojiť sa do práce na verejnoprošpešnom projekte alebo **dobrovoľníckej činnosti** pre neziskovú organizáciu (napr. v rámci zaplateného pracovného času). Takouto účasťou na spolupráci s MNO môže byť aj **vťahovanie zamestnancov do rozhodovania** - ktorú organizáciu má firma podporiť (zamestnanec môže odporučiť nejakú konkrétnu organizáciu, pre ktorú sa už dobrovoľnícky angažuje, alebo ku ktorej má z akýchkoľvek dôvodov blízko, či už pre konkrétny problém, ktorý rieši, alebo napr. región, z ktorého pochádza). Zamestnanci sa tak stávajú istými „vyslancami“ MNO vo firme alebo naopak, zástupcami svojho zamestnávateľa pri práci pre MNO. Pre prácu neziskovej organizácie je veľmi cenný aj **prenos skúseností** z biznis prostredia, či **poskytovanie profesionálnych služieb** zadarmo. Zdieľanie a prenos informácií a zručností medzi obojma subjektami môže byť nasmerované na organizáciu ako celok (jej zamestnancov či dobrovoľníkov), alebo na jej cieľové skupiny, klientov. Aj v tomto prípade môže byť pomoc poskytnutá v rámci pracovného času zamestnancov alebo mimo neho. Pre MNO je výhodná, lebo organizácia získava profesionálnu napr. konzultačnú pomoc, ktorá by inak nebola k dis-

pozícii, alebo by bola veľmi drahá. Na druhej strane môžu pracovníci firmy zapojením sa do dobročinnosti získavať nové (napr. komunikačné či advokačné) skúsenosti a zručnosti, pričom sami pomáhajú iným takejto schopnosti získať. Táto vzájomná výmena sa môže stať súčasťou širšieho procesu zlepšovania ľudských zdrojov, ich motivácie a budovania zručností vo firme⁽⁶⁾. Prenos skúseností sa môže výraznejšie uplatniť pri **členstve pracovníkov firmy v správnej rade neziskovej organizácie**. Zapojenie profesionálnych manažérov z biznisu môže organizácii priniesť nové skúsenosti a zručnosti v riadení, nápady, inovatívne postupy a osviežujúce pohľady. Priamym vtiahnutím do riadenia organizácie sa prehĺbi vzťah firmy k neziskovej organizácii, členovia správnej rady MNO môžu svojich zamestnávateľov motivovať viac podporovať jej poslanie, či dokonca o nej sami rozhodovať. Na druhej strane sú manažéri často nadmieru vyťažení, a preto pre prácu v MNO nemusia mať dostatočné kapacity. Pri ich zapojení je potrebné mať to na zreteli.

Zapájanie vlastných pracovníkov do práce pre neziskovú organizáciu, či už formou dobrovoľníckej práce, spolurozhodovania o podpore, odovzdávania skúseností alebo účasti v správnej rade, môže byť veľmi prínosné pre obe strany – firmu to veľa nestojí, pre organizáciu je to veľká pomoc. Pozitívnym prínosom je aj lepšia motivácia pracovníkov z dobrého pocitu, či väčšia lojalita voči zamestnávateľovi, väčšia publicita a pozitívny ohlas okolia.

■ Junior Achievement SR – Mládež pre budúcnosť

Poslaním nezávislej neziskovej organizácie Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť (JASR-MpB) je poskytovať mladým ľuďom na Slovensku nadštandardné ekonomické vzdelávanie a rozvíjať ich ekonomické a podnikateľské myslenie. O to sa snažia praktickým rozvíjaním partnerstva medzi podnikaním a vzdelávaním, ktoré vytvára most medzi pracovným prostredím a vyučovacím procesom.

Počiatky Junior Achievement vo svete siahajú do roku 1916, kedy v USA vznikla myšlienka prakticky vzdelávať mladých ľudí a pomáhať tak tým, ktorí prichádzali z poľnohospodárskych oblastí za prácou do veľkých miest. Programy Junior Achievement sa na Slovensku realizovali už od roku 1992 – v tom čase s myšlienkou podpory ekonomického vzdelávania mladých prišiel podnikateľ Tomáš Baťa, ktorý bol známy svojím postojom k vzdelá-

niu, a ktorý zakúpil na programy licenciu. Ako organizácia vznikli v roku 1994 na základe licenčnej franchisingovej zmluvy s Junior Achievement Worldwide (vtedy ešte Junior Achievement International). Slovenská pobočka niesla meno Tomáša Baťu – Baťa Junior Achievement.

Celá cesta vzniku a fungovania Junior Achievement – Mládež pre budúcnosť je spojená s podnikateľským sektorom. Je základom ich filozofie, poslania i samotného know-how – prepájať vzdelávanie s reálnym podnikaním. Pri vťahovaní biznisu do aktivít neziskovej organizácie im pomáhalo aj know-how a manuál z centrály materskej organizácie v zahraničí. Táto spolupráca sa nesústredila len na získavanie finančných prostriedkov od úspešných obchodných spoločností – jej cieľom bola príprava budúcich zamestnancov, manažérov pre podnikateľský sektor, ale aj klientov či budúcich konkurentov. Podnikateľské subjekty pritom poskytovali aj svoju expertnú pomoc – formou poskytnutia svojich zamestnancov, odborníkov, ľudí z praxe (finančných, personálnych, obchodných, marketingových manažérov a pod.).

Nástrojom na vťahovanie ľudí z praxe do fungovania organizácie sa stala správna rada JASR-MpB. Pri jej budovaní vychádzali taktiež z odporúčaní materskej organizácie, vytvorili si však aj vlastné postupy a hodnotenia. V nich zohľadňujú nielen vek, pohlavie, profesiu, funkčné postavenie člena správnej rady či jeho právomoci pri rozhodovaní o poskytnutí príspevku vlastnej firmy pre organizáciu, ale aj geografickú polohu firmy, odvetvie, v ktorom pôsobí, či jej veľkosť. Členovia správnej rady majú aj svoj kódex a efektívne fungovanie celej rady posudzujú podľa šiestich faktorov – expertná úroveň členov, riadiace skúsenosti, reprezentácia komunity, finančný dopad na organizáciu, oddanosť Junior Achievement a špeciálne služby pre organizáciu.

Správnu radu tvoria čestní členovia Tomáš J. Baťa a Anna Sýkorová (bývalá riaditeľka). Jej predsedom je predstaviteľ Union poisťovne, miesto podpredsedu obsadil zástupca SAP Slovensko. V správnej rade sú ďalej členovia takých obchodných spoločností, ako sú Hewlett-Packard Slovensko, IPEC Management, PricewaterhouseCoopers Slovensko, GAMO, Ernst & Young, Baťa Slovensko, AFS - nezávislý finančný poradca, 1. národná aukčná spoločnosť, Tauris, Mediatel, Palma - Tumys, Citibank (Slovakia), Castor & Pollux, Slovalco, a. s. Poradný výbor tvoria zástupcovia Ministerstva hospodárstva SR, INEKO - Stredoeurópskeho inštitútu pre ekonomické a sociálne reformy, Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory, Ministerstva školstva SR. V dozornej rade sedia ľudia z KPMG Slovensko, Accenture a Slovak Telecom. Budovanie efektívne fungujúcej správnej rady sa ukázalo ako nevyhnutný predpoklad úspešnosti JASR-MpB a s posilňovaním správnej rady silnela aj celá organizácia.

Motívom, prečo predstavitelia firiem vstupujú do spolupráce a podpory Junior Achievement je predovšetkým

(6) Podľa: employee skill sharing - the basics, business community connections, http://www.bconnections.org.uk/employee_skill_basics1.asp, 2005

zaujímavý nápad, skvelá myšlienka, ktorá oslovuje, a ktorej realizácia má pozitívny dopad na budúcnosť. Za zaujímavú označujú títo predstavitelia aj možnosť byť v kontakte s mladými ľuďmi a vymieňať si vlastné názory s pohľadmi zaniietených budúcich podnikateľov. Pre odborníkov z praxe predstavuje spolupráca s JA-MpB zaujímavé osvieženie a výborný pocit zo zmysluplnej práce s kolektívom mladých entuziastov, ktorým o niečo ide. Ten ich potom motivuje aj k ďalšej podpore vzdelávacích programov a celej organizácie.

Podľa výšky poskytnutého príspevku organizácii začali podporovateľov členiť do jednotlivých kategórií – na diamantových (sem patria Baťa a HP), zlatých (Castor & Pollux, DELL, SAP, PricewaterhouseCoopers, UNION, Slovenská sporiteľňa), strieborných (Danfoss, IPEC Group, Slovalco, US Steel Košice, Mediatel, Kanadské veľvyslanectvo, Nadácia pre deti Slovenska), bronzových (okrem iných aj Citigroup, CoopJednota, Accenture, Ernst & Young, KPMG, Palma, GAMO, Microsoft, Slovnaft, Tauris, HVB Bank a ďalší), a ďalších.

Výsledkom spolupráce Junior Achievement – Mládež pre budúcnosť s podnikateľským sektorom sú získané finančné prostriedky. Organizácia žije len z nich. Zároveň sa im darí získavať aj nefinančnú podporu (napr. počítače, jedlo, a pod.), najmä v regiónoch. Neoddeliteľným prínosom pre organizáciu je predovšetkým know-how, ktoré im firmy poskytujú. Výsledkom takéhoto nadväzovania kontaktov, získavania zdrojov a rozvíjania spolupráce je skutočnosť, že vzdelávacie programy Junior Achievement sú úspešné a udržateľné.

Kompletná prípadová štúdia je dostupná na www.partnerstva.sk.

5.4.2 Sponzoring

Inou formou spolupráce firiem a MNO, ktorú spre-vádza aj protiplnenie zo strany neziskového subjektu, môže byť klasický komerčný vzťah na báze **sponzoringu**. Týmto protiplnením je zväčša záväzok MNO poskytnúť firme nejakú formu zviditeľnenia, reklamy, zabezpečiť firme v súvislosti s jej podporou projektu publicitu (na letákoch, banneroch, plagátoch, na štadióne apod.) či poskytnúť nejaké oprávnenie (napr. na televízny prenos). Sponzoring sa na rozdiel od darcovstva väčšinou opiera o marketingové rozpočty a je vnímaný ako investícia do komunikácie, prvok marketingového mixu. Uplatňuje sa napríklad pri podpore športových aktivít a klubov, spoločenských a kultúrnych podujatí, benefičných koncertov, televíznych programov, mediálnych vystúpení a pod. Motívy firmy pri tejto forme spolupráce nie sú čisto filantropické, sponzoring môže priamo a merateľne ovplyvniť podnikateľské ciele firmy – napr. formou lepšieho zviditeľnenia, posilneného imidžu, následného zvýšenia predaja či podielu na trhu. Pozitívnym dopadom sponzorovania zo strany podnikateľských subjektov sú zdroje, ktoré prichádzajú do finančne podvyživených oblastí, ktoré sú pre firmy zaujímavé z hľadiska komunikácie s cieľovými skupinami. Ostatné verejnoprospešné oblasti sú však často prehliadané a odkázané len na filantropické darcovstvo.

Ocenenia darcovstva

Už v roku 1998 vtedajšia Nadácia pre občiansku spoločnosť, dnes Nadácia Pontis, založila tradíciu oceňovania filantropických aktivít firiem a podnikateľov-jednotlivcov pod názvom **Via Bona**. Tradícia pokračovala aj v roku 1999 a po prestávke sa znovu obnovila v roku 2002. Cena sa postupne udeľovala v rôznych kategóriách (Hlavná cena Via Bona, Čestná cena, Cena za podporu verejnoprospešnej činnosti v regióne, Cena za dlhodobé partnerstvo, Cena za odvalu podporiť inovačný projekt, Čestné uznanie (jednotlivci/podnikatelia), Cena pre média).

Hlavná cena Via Bona	
1998	Chemosvit, a.s., Svit
1999	Kopa, s.r.o., Košice
2002	ING Group, Bratislava
2003	U.S. Steel Košice, s.r.o., Košice

Zdroj: Nadácia Pontis, 2004.

Ocenenia darcovských počinov uskutočňuje už od roku 1995 strešná organizácia humanitných a charitatívnych MNO Slovenská humanitná rada. Cenou **Dar roka** oceňuje individuálnych, ale aj firemných podporovateľov ľudí v núdzi, inovátné myšlienky a projekty v sociálnej oblasti.

Cena DAR ROKA / Hlavný laureát / Právnické osoby	
1997	Procter & Gamble, Bratislava
1998-2000	Severoslovenské celulóžky a papierne, a. s., Ružomberok
2001	Slovakofarma, a. s., Hlohovec
2002-2003	Slovenský plynárenský priemysel, a.s., Bratislava
2004	Kolektív pracovníkov a študentov Fakulty zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity, Trnava

Zdroj: Slovenská humanitná rada (www.shr.sk), 2005

Rozlišovanie medzi darcovstvom a sponzoringom je niekedy veľmi ťažké. V praxi často dochádza k zámene týchto pojmov, rôznym predstavám o tom, čo sa za nimi skrýva, aké pozitíva a riziká v sebe skrývajú. Poskytnutie daru zo strany firmy býva podmienené komunikačným protiplnením, čo je typické pre sponzoring, či sponzoring označovaný za podnikovú filantropiu, neraz sa možno stretnúť aj s označením asignácie 2% dane z príjmu za dar či sponzoring. Táto nevyjasnenosť a zamieňanie obsahu neprispieva k jasnému pomenovaniu, ktoré z týchto foriem zapojenia sa do podpory neziskového sektora možno považovať za spoločensky zodpovedné a pri ktorých ide len o istú formu obchodnej či inej spolupráce.

5.4.3 Asignácia 2% z dane z príjmov právnických osôb

Novou možnosťou, ktorá po roku 2004 začala výraznejšie ovplyvňovať spoluprácu podnikateľského a neziskového sektora je inštitút **asignácie 2% z dane z príjmov právnických osôb**. Ten umožňuje registrovaným prijímateľom z radov neziskových organizácií uchádzať sa o pridelenie dvojpercentného podielu zaplatenej dane nielen zo strany fyzických, ale aj právnických osôb. Treba zdôrazniť, že keďže nejde o klasický dar, asignáciu dane prostredníctvom inštitútu 2% u právnických osôb nemožno pokladať za firemnú filantropiu, a teda ani za prejav spoločenskej zodpovednosti firmy. Poskytované prostriedky sú verejné a právnické osoby majú len možnosť rozhodovať o ich pridelení – ide o nepriamu podporu štátu neziskových organizácií poskytnutím časti daní, ktorá by inak skončila v štátnom rozpočte. Na druhej strane, ak firma investuje do procesu efektívneho rozdelenia prostriedkov viacerým uchádzačom (napr. v súťaži nápadov, v zhodnotení predložených projektov na podporu a pod.) vlastné zdroje (napr. prácu vlastných zamestnancov, propagáciu), možno takýto vklad označiť za prejav spoločenského správania sa firmy.

2% dane z príjmu právnických osôb

V roku 2001 sa fyzickým osobám legislatívne umožnilo rozhodnúť o použití 1% podielu zaplatenej dane z príjmu v prospech nimi určenej právnickej osoby, a to prvýkrát v roku 2002 za predchádzajúce daňové obdobie. Táto možnosť sa neskôr rozšírila aj na právnické osoby, ktoré mali možnosť poukázať na tento účel dane za rok 2003 (teda v roku 2004). Novým zákonom o dani z príjmov z konca roku 2003, ktorý celý proces pridelenia dane zjednodušil, sa možnosť asignácie podielu zaplatenej dane zvýšila na 2% pre fyzické aj právnické osoby. Právnické osoby teda prvýkrát mohli rozhodnúť o použití hneď 2% svojej zaplatenej dane z príjmu za rok 2003 (a to v roku 2004). Touto úpravou sa navyše proces asignácie zjednodušil.

Registrovaní prijímatelia, ktorých bolo v roku 2002 celkovo 4 035, týmto spôsobom získali 101 882 272 Sk, v nasledujúcom roku to bolo 97 070 228 Sk (3 369 prijímateľov). V roku 2004, keď sa asignácia dane zvýšila na 2% a táto možnosť sa rozšírila aj na právnické osoby, dosiahla suma pridelených prostriedkov pre 3 829 registrovaných organizácií rekordných 845 222 347 Sk. Štatistiky ukazujú, že právnické osoby využili možnosť poukázať podiel zaplatenej dane na viac ako 90% celkového možného objemu. Najväčšími prijímateľmi prostriedkov z 2% dane sa stali Nadácia SPP, ktorá získala 109 100 784 Sk, Združenie pre podporu ortopedie a rehabilitácie (58 505 250 Sk) a Nadácia Pontis (19 932 652 Sk). Na rok 2005 sa z radov neziskových organizácií registrovalo spolu 5770 prijímateľov.

Zdroj: 1. Slovenské neziskové servisné centrum, www.onepercent.hu, 2005.

Skúsenosti s asignáciou časti zaplatenej dane právnickými osobami sa ešte len rodia, keďže tento inštitút je nový. Už po prvom roku (2005) však možno skonštatovať, že ho naplno využila väčšina firiem, a že túto možnosť verejnoprospešnej podpory oceňujú⁽⁷⁾. Je nepochybné, že prehĺbuje záujem firiem o neziskový sektor, núti MNO profesionalizovať sa, komunikovať a viesť kampaň na získavanie podporovateľov, vytvára predpoklady hlbšej spolupráce firiem a neziskových organizácií. Ako však ukazuje prax, podpora prostredníctvom inštitútu 2% (teda z verejných zdrojov) u niektorých spoločností postupne nahrádza predchádzajúce dary zo zisku firmy, čím v konečnom dôsledku znižuje filantropické dary firmy. V nejednom prípade je poskytnutie dane podmienené účelom použitia či poskytnutím protiplnenia (zväčša komunikačného) zo strany MNO, alebo viedlo k účelovému založeniu podnikovej nadácie, do ktorej sa tieto prostriedky previedli. Niekedy sú preto úvahy, či neboli použité napr. na voľnočasové ak-

(7) Podľa: Spolupráca podnikateľského a neziskového sektora. Výstupy zo stretnutia pracovnej skupiny expertov. Bratislava, Nadácia pre deti Slovenska a PANET, 2005.

tivity vlastných zamestnancov či marketingové zlepšovanie imidžu firmy, na mieste. Mnohé z týchto otázok sa pohybujú na hrane etiky, a mnohé z nedokonalostí tohto mechanizmu bude potrebné ešte doladiť.

5.4.4 Vedenie kampane

Ďalšou formou vzájomnej spolupráce môže byť spoločná kampaň. Dosahovanie spoločenskej zmeny, presadzovanie nejakej hodnoty, správania sa verejnosti či uspokojovanie nejakej potreby, ktoré sú poslaním a náplňou práce MNO, sa často spája s rôznymi formami kampaní a získavania širšej podpory. Priestor na podporu zo strany podnikateľských subjektov sa otvára aj v tejto oblasti. Firmy sa môžu zapojiť do vedenia kampaní za nejakú spoločenskú zmenu alebo na získavanie prostriedkov na riešenie určitého problému, pričom môžu využiť svoje kontakty v podnikateľskom či verejnom sektore. Motívy pritom môžu byť čisto filantropické (keď to robia z presvedčenia a bez nároku na protiplnenie) alebo komerčné (keď zo zapojenia sa do kampane očakávajú nejaký prínos). Vedenie kampane môže zahŕňať napr. lobovanie v parlamente a verejných inštitúciách, získavanie podpory od iných organizácií a jednotlivcov, prácu s médiami, organizovanie rôznych eventov, happeningov, poukazovanie na problémy, individuálne prípady s cieľom získať pozornosť verejnosti, informačné kampane a pod. Verejným spájaním sa s kampaňou môže firma podporovať svoj imidž a rozšíriť ho o etický rozmer⁽⁸⁾. Riziko môže nastať v prípade negatívnej publicity, ktorú môže kampaň vo verejnosti vyvolať.

■ Avon proti rakovine prsníka

Avon v Slovenskej republike ako v jednej z prvých krajín strednej Európy, sa v roku 1998, zapojil do programu materskej spoločnosti z USA Celosvetový fond Avonu pre zdravie žien, ktorý sa začal v roku 1992. Prvou kampaňou v USA bola kampaň **Avon proti nádorovému ochoreniu prsníka**, ktorá dnes prebieha už vo viac ako 40 krajinách sveta. Zmyslom programu je budovanie povedomia verejnosti o rizikách nádorového ochorenia prsníka, zvýšenie včasnosti jeho zachytenia, vzdelávanie zdravotníkov, študentov zdravotníckych škôl a lekárske fakúlt v tejto problematike a zlepšenie kvality života a psychosociálnej podpory žien, ktoré nádorové ochorenie prsníka prekonali.

Od roku 2003 spolupracuje spoločnosť Avon s nadáciou onkologickej chirurgie Medical, ktorá vytvorila pre Avon špeciálny komplexný program zameraný na prevenciu a liečbu rakoviny prsníka. Od roku 1998 do augusta 2004

sa predali symboly boja proti rakovine prsníka za takmer 10 miliónov Sk. Pričom rok 2003 bol v dovtedajšej histórii kampane najúspešnejší – podarilo sa zhromaždiť až 4,415 mil. Sk. Táto suma je takmer identická s množstvom, ktoré sa podarilo súhrnne vyzbierať za roky 1998 až 2002.

Symbolmi boja proti rakovine prsníka sú špeciálne upravené výrobky, ktoré sú súčasťou každej brožúry. Takto si ich môže zakúpiť každý zákazník, a tým podporiť kampaň Avon proti rakovine prsníka. Súčasťou tejto kampane sú aj osobnosti slovenského spoločenského života: Alena Heribanová, Ada Straková, Hana Rapantová, Karin Habšudová, Henrieta Mičkovcová, Beáta Dubasová, Nora Beňačková a Jana Kirschner.

Zdroj: AVON Cosmetics, www.avon.sk, 2005

5.4.5 Dobročinný marketing

Vyššiu úroveň spolupráce predstavujú **partnerstvá** firiem a neziskových organizácií, ktoré fungujú na komerčnejšom princípe tzv. **dobročinného (cause-related) marketingu**⁽⁹⁾ (CRM). Je to strategická marketingová forma spolupráce, pri ktorej neziskový subjekt poskytuje svoje meno, imidž, etiketu alebo logo (licenciu) na spoločenskú podporu nejakej firmy alebo predaja jej výrobku či služby. Firma či podnik za to poskytuje neziskovému subjektu určitú odplatu, percentuálny podiel z predaja každého produktu, čas či iné nepeňažné plnenie, napr. šírenie informovanosti o spoločenskom probléme. Motívy takejto spolupráce sú predovšetkým marketingové. Ide o rozšírenie marketingového mixu spoločnosti, firma nimi dosahuje marketingové ciele a spoločenská angažovanosť je v tomto prípade predovšetkým predmetom komunikácie so zákazníkom, posilňovania značky a nástrojom na budovanie konkurenčnej výhody, odlíšenia sa na trhu. Podporuje aj lojalitu zamestnancov a predovšetkým zákazníkov. CRM vychádza z presvedčenia a empirických skúseností, že keď sa spotrebiteľ rozhoduje medzi dvoma produktami či službami porovnatelnej kvality, pri konečnom rozhodovaní uprednostní ten, ktorý si dokáže spojiť s nejakým prejavom spoločenskej zodpovednosti, resp. priamym prínosom pre MNO a spoločenský problém, ktorý pokladá za akútne. Takéto prepojenie je efektívnejšie a má pozitívnejší dopad na firmu, ak medzi ňou a MNO existujú nejaké prirodzené črty či oblasti, ktoré majú spoločné, ktoré navzájom zdieľajú. CRM kampaň ponúka pre MNO alternatívny zdroj financovania, pre firmu je zaujímavým marketingovým nástrojom.

(8) Podľa: campaigning and lobbying. business community connections, http://www.bconnections.org.uk/campaigning_lobbying.asp, 2005.

(9) Niekedy prekladaný do slovenčiny aj ako zdieľaný marketing.

Dobročinný marketing na Slovensku

Niekoľko rokov sa na Slovensku organizoval projekt **Ostrov života** postavený na princípe cause-related marketingu s cieľom zakúpiť špeciálne zdravotnícke lôžka na záchranu detí. V rokoch 1999-2001 ho organizoval v spolupráci s vybranými výrobcami spotrebných tovarov **Detský fond SR**, neskôr **Nadácia Markíza**. Za celé trvanie tohto projektu sa podarilo vyzbierať celkovo **11 129 232,59 Sk**.

Organizátor	Zúčastnení partneri	Obdobie	Celková čiastka (Sk)
Detský fond SR	Procter & Gamble, Danone, Pepsi Cola	1999/2000	5 167 957,70
Detský fond SR	Danone, Vitana, Opavia-LU	2000/2001	2 908 932,21
Nadácia Markíza	Danone, Opavia-LU	2003	3 052 342,68
		SPOLU:	11 129 232,59

Zdroj: *Detský fond SR a Register verejných zbierok Ministerstva vnútra SR, www.nadacia.markiza.sk, 2004.*

Príkladom dobročinného marketingu bola aj spolupráca **Nadácie pre deti Slovenska** so spoločnosťou **Shell** a ich SMART klubom. Vernostná karta **SMART** umožňuje pravidelným tankovaním a nákupom tovarov a služieb v sieti čerpacích staníc Shell zbierať body, ktoré zákazníci mohli namiesto nákupu tovarov z katalógu venovať v prospech nadácie a jej programov. Shell za ne poskytla finančné prostriedky – v období koniec roka 1998-2003 sa takýmto spôsobom podarilo nadácii získať celkovo **1 184 986 Sk**.

Zdroj: *Nadácia pre deti Slovenska 2004.*

Maloobchodná sieť **COOP Jednota Slovensko** prostredníctvom svojej **Nadácie Jednota COOP** spustila koncom roka 2002 celonárodný projekt dobročinného marketingu pod názvom **Jednota pre školákov**, ktorého cieľom je zlepšenie podmienok rozvoja športových aktivít žiakov základných škôl na území celého Slovenska. 1% z ceny určených značkových výrobkov zakúpených v sieti COOP Jednota Slovensko sa prostredníctvom Nadácie použije na nákup športových pomôcok a podporu súťaže v malom futbale ZŠ pod názvom Jednota Futbal Cup.

Organizátor	Zúčastnení partneri	Obdobie	Celková čiastka (Sk)
Nadácia COOP Jednota	Procter & Gamble, Danone	2002/2003	2 874 168
Nadácia COOP Jednota	Procter & Gamble, Danone, Palma-Tumys	2003/2004	6 053 481
Nadácia COOP Jednota	Procter & Gamble, Danone, Palma-Tumys, Nestlé	2004/2005	
		SPOLU:	8 927 649

Do projektu sa zapojili COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo, Procter & Gamble, s.r.o. a Danone, s.r.o. V prvom ročníku projektu (2002/2003) sa podarilo týmto spôsobom získať celkovo 2 874 168 Sk, druhý ročník projektu pokračoval v rokoch 2003/2004 za účasti tých istých partnerov, ku ktorým sa pridala ešte aj a.s. Palma-Tumys, a podarilo sa vyzbierať ďalších 6 053 481 Sk. Do tretieho ročníka (2004/2005) pristúpila navyše aj Nestlé Slovensko, s.r.o., počet značkových výrobkov sa rozrástol na 33 a cieľom je prekročiť vyzbieranú čiastku 6 miliónov Sk.

Zdroj: *Nadácia COOP Jednota, www.coop.sk, 2005.*

Ďalšími nedávnymi príkladmi tohto konceptu u nás sú napr. projekty **Počítače školám (Unilever-Rama)**, **Pomoc obetiam povodní (Danone)** či propagačná kampaň **občianskeho združenia Návrat** šíriaca myšlienku **náhradného rodičovstva** na výrobkoch značky **RAJO**.

V súvislosti s kalamitou vo Vysokých Tatrách vyhlásila spoločnosť **Opavia – LU**, s.r.o. v období 1.12.2004 do 31.01.2005 akciu **Opavia Tatrám** (v Česku obdobne **Tatranky Tatrám**). V nej sa zaviazala, že na obnovu Vysokých Tatier daruje 2 % z predajnej ceny každého výrobku Opavia, ktorý predá počas akcie (v ČR 0,50 Kč vynásobených počtom predaných Tatraniek Opavia). Spoločnosť sa rozhodla darovať prostriedky na účet **Štátnych lesov TANAP-u** na výsadbu zničených lesných porastov. Počas trvania akcie sa výška finančného daru oboch spoločností Opavia-LU a s. ČR a Opavia-LU, s. r. o. SR vyšplhala na 5 093 755 Sk.

Zdroj: *Opavia-LU, www.opaviatatram.sk, www.tatrankytatram.cz, 2005.*

5.4.5 Strategické partnerstvá v komunitnom rozvoji

Pravdepodobne najintenzívnejšiu formu spolupráce neziskovej organizácie a podnikateľského subjektu predstavujú **strategické partnerstvá v oblasti komunitného a regionálneho plánovania a rozvoja**. Tie sa rozvíjajú aj v súvislosti s možnosťou využívania prostriedkov európskych štrukturálnych fondov, pre ktorých čerpanie je **medzisektorová spolupráca** kľúčovou podmienkou. Okrem podnikateľského a neziskového sektora sa do nej zapájajú aj orgány verejného sektora (samosprávy a štátnej správy), občianske skupiny, akademické a výskumné inštitúcie, cirkvi, záujmové združenia a pod. Hlavným motívom, prečo vstupovať do takejto formy spolupráce, je rozvoj celej komunity, synergický efekt zo spájania zdrojov a kapacít v komunite a dosahovanie cieľov, ktoré by jednotliví partneri samostatne dosiahnuť nemohli.

Partnerstvo, ktoré je dobrovoľným vzťahom dvoch alebo viacerých rovnocenných subjektov, by sa malo vyznačovať dlhodobosťou a hlbšou mierou spolupráce ako pri predchádzajúcich formách, čoho predpokladom sú predovšetkým vzájomná dôvera, ale aj intenzívna komunikácia, výmena informácií, spoločné rozhodovanie, riešenie konfliktov a napĺňanie spoločného záujmu. Medzisektorové partnerstvá v komunitnom rozvoji sú postavené na princípe komplementarity. To znamená, že každý z partnerov doň vkladá nejakú silnú stránku, ktorú druhý partner z iného sektora nemá, a jeho sprievodným dopadom je vzájomné učenie sa a vylepšovanie schopností – vlastných alebo toho druhého.⁽¹⁰⁾ Takáto forma partnerstva je často podchytená nielen zmluvne, ale môže byť aj inštitucionalizovaná (spoločná právnická osoba, kancelária či manažér partnerstva a pod.).

Dlhodobé budovanie vzťahov medzi firmami, neziskovými organizáciami a orgánmi verejnej správy vytvára väčší priestor na dôveru a spoluprácu, umožňuje firme sledovať a hodnotiť dopady podpory pre MNO efektívnejšie. Zamestnanci majú zároveň väčší priestor na vyvinutie spoluvlastníctva s pozitívnymi dopadmi nielen pre firmu, ale aj celú komunitu. Dlhodobejšia podpora všeobecne prináša efektívnejšie riešenia, ako sú tie jednorazové.⁽¹¹⁾ Ak takéto partnerstvá fungujú, pre komunitu môžu byť výrazným prínosom, ktorý pomáha rozvoju infraštruktúry, sociálno-ekonomickému rozvoju, budovaniu komunitnej identity a občianskej spoločnosti. Pre firmy môžu byť okrem spomenutých výhod aj výborným prostriedkom na budovanie vzťahov, rozvoj sociálneho

kapitálu a lepšie predpoklady na riadenie prípadných rizík či krízovej komunikácie⁽¹²⁾. Riziká môžu nastať pri návratnosti investícií do partnerstva, ktoré môže viesť i k zníženej ekonomickej efektívnosti či nižšej konkurencieschopnosti. MNO umožňuje takáto dlhodobá spolupráca strategickejší prístup, väčšiu profesionalitu a nové zdroje. Komunitné partnerstvá môžu byť jedným z najvýraznejších prejavov spoločenskej angažovanosti firmy a zároveň podstatným prínosom pre jej podnikanie.

■ Vidiecka rozvojová aktivita VYDRA, Čierny Balog

Vidiecka rozvojová aktivita VYDRA je mimovládna nezisková organizácia, ktorá pôsobí v mikroregióne Čierny Hron, najmä však v obci Čierny Balog. Jej poslaním je prostredníctvom dobrovoľných aktivít zachovávať tradície, kultúrne a prírodné hodnoty, rozvíjať trvalú spoluprácu s Čiernohronskou železnicou (ČHŽ) a podporovať udržateľný rozvoj vidieckeho mikroregiónu. Ako samostatná organizácia s vlastnou právnou subjektivitou vznikla v roku 1997 ako pokračovateľka ekocentra Stromu života Vydra.

Vo VYDRE spustili tri nosné programy zamerané na spoločnú činnosť, rozvoj vidieckeho turizmu a prácu s miestnymi ľuďmi. V organizácii sa už niekoľko rokov snažili o rozvoj vlastných samofinancujúcich aktivít. Popri sprevádzaní turistov k Dobročskému pralesu a ponuke zážitkovej turistiky Vrchárske putovanie, sa snažia aj o predaj suvenírov a služieb v turisticko-informačných kanceláriách, ktoré fungujú popri železnici a v múzeu v Čiernom Balogu. Tieto aktivity chceli ďalej rozvíjať aj pri oživení Vydrowskej doliny, ktorá je konečnou stanicou ČHŽ. Pre turistov tam v podstate nebola žiadna možnosť ako stráviť voľný čas. Bola to len prázdna dolina.

V tom istom čase štátny podnik Štátne lesy, Banská Bystrica snažil zlepšiť komunikáciu s verejnosťou. Za týmto účelom si generálne riaditeľstvo zaumienilo vybudovať lesnícky skanzen, ktorý by verejnosti priblížil prácu lesníkov a sprístupnil by informácie o živote lesa a v lese, o spracovaní dreva a ochrane lesov. Na tento účel si po vzore skanzenov oravskej a kysuckej dediny vytipovali niekoľko potencionálne vhodných lokalít na Slovensku. Jednou z nich bola aj Vydrowská dolina pri Čiernom Balogu. Po presondovaní situácie sa nakoniec rozhodli pre Vydovo, keďže na mieste už pôsobili aktívne organizácie, o ktoré sa mohli oprieť. VYDRA a ČHŽ mali byť zárukou, že do skanzenu budú prúdiť ľudia, a že to pomôže rozvoju cestovného ruchu v celej oblasti. Navyše viac ako 20-ročným snom nadšencov okolo ČHŽ bolo vybudovať na konci trate v oblasti Vydrowskej doliny skanzen pôvodnej miestnej architektúry. Preto keď Štátne lesy prišli s iniciatívou vystavať lesnícky skanzen, zainteresovaní si veľmi rýchlo porozumeli. Snaha štátnych lesov výborne zapadla do zámerov VYDRY. V jednom momente sa stretli dva rovnaké záujmy. Motívom VYDRY bolo posilniť vlastnú udržateľnosť, a zároveň klientom ČHŽ ponúknuť kde a ako tráviť voľný čas. Budovy budú citlivo zasadené do atraktívneho prostredia. To malo

(10) Podľa: Ako začať a rozbehnúť sa? In: Spoločná vec. Rozvoj – partnerstvo – medziobecná spolupráca. Bratislava: PHARE, 2001

(11) Podľa: forming business community partnerships. business community connections, http://www.bccconnections.org.uk/strategic_approach.asp, 2005

(12) Podľa: Business Importance. In: Community Partnerships, <http://www.bsr.org/resourcecenter>, 2001

pomôcť aj ekonomickej prosperite nielen samej organizácie, ale hlavne obce a miestnych podnikateľov. Kľúčovým zámerom štátnych lesov bolo zlepšiť komunikáciu a vzťah s verejnosťou. Ekonomický efekt skanzenu pre nich nebol dôležitý, pretože jeho prevádzka bude takmer vždy stratová (štátne lesy do skanzenu investovali niekoľko miliónov korún).

Štátne lesy začali budovať skanzen v roku 2002. Na oživení územia úzko spolupracovali s VYDROU a obcou Čierne Balog, ktorá v tomto priestore vlastnila pozemky. Štvrtým partnerom bola Čiernohronská železnica, n.o., VYDRA je jej kľúčovým a dlhodobým partnerom. Štátne lesy, Banská Bystrica, š.p., sú v regióne veľmi silným subjektom a veľkým zamestnávateľom. Aj preto sa vo VYDRE snažia o dobré vzťahy a prínosnú spoluprácu. Tú zatiaľ hodnotia ako veľmi úspešnú. V prvom roku sa im podarilo uzavrieť so Štátnymi lesmi bilaterálnu zmluvu o spolupráci, hoci veľký objem vzájomnej pomoci a množstvo získaných prostriedkov sa podarilo získať najmä vďaka neformálnym vzťahom a barterovým výmenám. Mimovládnej organizácii táto spolupráca pomohla zlepšiť reputáciu vo verejnosti, postavenie smerom k samospráve a začali ich vnímať ako partnera pri rozvoji obce, najmä potom, čo výsledky ich aktivít a spolupráce už boli viditeľné (nové budovy a zariadenia).

V štátnom podniku Štátne lesy, Banská Bystrica majú so spoluprácou iba pozitívne skúsenosti. VYDRA je pre nich partnerom, ktorý nemá problém aktívne riešiť problematické otázky, a pritom to robí promptne a s nadšením. Spoluprácu hodnotia ako príkladnú. Prístup VYDRE dáva za vzor aj iným pracovníkom či subjektom. Negatíva v spolupráci nezaznamenali, a keď sa aj vyskytli nejaké sporné momenty, vždy išlo o pracovné záležitosti, ktoré si nakoniec vydiskutovali. Pozitívne skúsenosti so spoluprácou majú aj v Čiernohronskej železnici. Umožňuje im predávať aktivity v celom priestore ako celok. Samospráva vidí prínos zo spolupráce s VYDROU najmä v oblasti propagácie obce a rozvoja cestovného ruchu (nielen skanzen, ale aj lyžiarske stredisko). Vďaka tejto spolupráci môžu v obci a mikroregióne ponúkať turistom komplexný balíček služieb v cestovnom ruchu.

Kompletná prípadová štúdia je dostupná na www.partnerstva.sk.

■ Komunitná nadácia Veľký Šariš

Komunitná nadácia Veľký Šariš je mimovládna, nezisková organizácia, ktorej cieľom je aktivizovať a združovať ľudské schopnosti a materiálne zdroje, podporiť vzájomnú spoluprácu organizácií a dobrovoľnícke aktivity obyvateľov, dosahovať kooperáciu neziskových, podnikateľských a vládnych sektorov v prospech zlepšenia kvality života obyvateľov mesta Veľký Šariš. Jej cieľom je riešenie problémov občanov mesta a podpora aktivít zameraných na zlepšenie sociálnych podmienok a zdravia detí, mládeže, starých ľudí a znevýhodnených skupín občanov. Všetky aktivity komunitnej nadácie smerujú k vytváraniu atmosféry tolerancie, náboženskej a etnickej znášanlivosti v meste s početnou rómskou komunitou.

Veľkošarišská komunitná nadácia vznikla po vzore komunitnej nadácie v neďalekom Prešove v roku 1998, kedy sa jej zriaďovateľom stalo mesto Veľký Šariš spolu s Nadáciou otvorenej spoločnosti – Open Society Foundation. Komunitná nadácia orientuje svoju činnosť na podporu rôznych oblastí ži-

vota mesta dvoma spôsobmi. Jednak je to regranting formou malých finančných grantov pre aktívne skupiny obyvateľov, neziskové organizácie a organizácie pôsobiace na území mesta, ktorých aktivity sú v súlade s jej poslaním. Druhou oblasťou činnosti nadácie sú jej vlastné projekty, resp. projekty väčšieho rozsahu, vychádzajúce z miestnej iniciatívy a vyžadujúce spoluprácu partnerov z nadácie, podnikateľskej sféry, samosprávy, ďalších organizácií i samých občanov - dobrovoľníkov v meste.

Nevyhnutným predpokladom úspešnosti medzisektorových projektov v meste je spolupráca s miestnymi podnikateľskými subjektami. Sú to malí podnikatelia a živnostníci, aj skupina veľkých podnikateľov, ktorí sa do mesta prisťahovali a usadili sa tu, ale aj druhý najväčší pivovar na Slovensku, Pivovar Šariš, a.s. Kým drobní podnikatelia sa podieľajú na spolupráci a projektoch menšími finančnými darmi alebo vecnými vkladmi, ktoré sa väčšinou dotýkajú oblasti ich pôsobenia, spolupráca s Pivovarom Šariš, a.s., nadobúda vďaka dobrým skúsenostiam strategický charakter. Pivovar Šariš sa po vzore svojej nadnárodnej materskej spoločnosti SAB-Miller zapája do podpory komunity, v ktorej pôsobí.

Začiatky spolupráce s Pivovarom Šariš, a.s., sa datujú do roku 1999, kedy komunitná nadácia prvýkrát oslovila podnik s ponukou na spoluprácu. Riaditeľa podniku prizvali za člena správnej rady, neskôr sa pre nedostatok času stal iba jej čestným členom. Počas pôsobenia zistil, že to, čo si komunitná nadácia zaumieni a naplánuje aj zrealizuje, a peniaze určené na ten-ktorý projekt sa vynakladajú efektívne. To viedlo aj k jeho osobnému presvedčeniu a rastu dôvery voči nadácii. A keďže mal ako riaditeľ podniku páky na to, aby ovplyvnil jej financovanie, Pivovar Šariš svoju podporu miestnemu hokeju presmeroval (kvôli netransparentnosti použitia prostriedkov miestnymi klubmi) na nadáciu. Pivovar, ktorý sa i naďalej zapája podpory miestneho športu a sociálnych vecí, sa stal strategickým partnerom komunitnej nadácie a prostredníctvom jej programov zlepšuje život v miestnej komunite.

Obsahom vzájomnej spolupráce sú peniaze a výrobky, ktoré nadácia dostáva od podniku a reklamné projekty, na ktorých sa spolupodieľajú. V pivovare si uvedomili, že „biznis nie je len o biznise“, ale že podnik má mať aj záujem riešiť problémy a zlepšovať podmienky miestnych ľudí, a tým aj vlastných zamestnancov. Pritom je dôležitý silný lokálpatriotizmus a spolupatričnosť k miestu, v ktorom pôsobia. Realizáciu týchto zámerov zabezpečuje podniku práve komunitná nadácia a jej programy. Počas vzájomnej spolupráce sa z obidvoch subjektov stali partneri, ktorí sa rešpektujú a vychádzajú si v ústrety.

Úlohou komunitnej nadácie je predkladať partnerom navrhované nápady. Rola pivovaru ako strategického partnera je v tom špecifická. Podnik sa ničím nechce rozptyľovať, hoci miestnu komunitu podporovať chce. Hoci vzťah medzi podnikom a nadáciou je zmluvne podložený, dôvera medzi partnermi vzrástla natoľko, že pivovar síce investované peniaze kontroluje, ale nevyžaduje už predkladanie účtov či nejakej finančnej správy. Pozitívne skúsenosti z doterajšej spolupráce tak dávajú nádej i do budúcnosti. Nadácia chce pivovar zapojiť aj do väčších projektov.

Kompletná prípadová štúdia je dostupná na www.partnerstva.sk.

5.5 Ako pristupovať k tvorbe stratégie podpory komunity? ⁽¹⁾

5.5.1 Strategický prístup firmy

Rozvinutie stratégie na podporu komunity umožní firme maximalizovať prínosy zo spolupráce s MNO vlastnému podnikaniu, a zahrnúť tieto aktivity do rámca hlavnej podnikateľskej činnosti. Je tiež predpokladom efektívnejšieho využitia zdrojov, ktoré firma „investuje“ do rozvoja komunity.

- Cieľové skupiny firmy sa prekrývajú s podporovateľmi alebo klientami MNO – prípadná publicita, ktorú môže spolupráca firme priniesť, môže tieto skupiny zasiahnuť.
- Firma má podporu určitej spoločenskej oblasti za-
definovanú vo svojej stratégii.

Otázky, ktoré by si mali vo firme položiť:		
Hodí sa nám tento projekt/ organizácia?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zákazníci / spotrebitelia ▪ Zamestnanci 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branding / PR / Marketing ▪ Lokalizácia
Aké sú potencionálne prínosy?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrátenie zdrojov do komunity ▪ Morálka zamestnancov ▪ Zručnosti zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvoj (sociálny a ekonomický) ▪ PR (komunita, spotrebitelia, dodávatelia) ▪ Konkurenčná výhoda
Prečo by sme mali podporovať tento projekt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existuje nejaká nepokrytá potreba? ▪ Môžeme skutočne vytvoriť nejakú pridanú hodnotu? ▪ Je pravdepodobné, že dosiahneme očakávané prínosy? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionálny prístup / integrita neziskovej organizácie ▪ Profesionálna žiadosť o podporu ▪ Jasný a časovo ohraničený záväzok
Aké informácie potrebujeme?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Žiadosť o peňažnú podporu ▪ Žiadosť o vecnú podporu ▪ Čas potrebný na rozvoj a zdroje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Termín programu ▪ Štruktúra, manažment a supervízia ▪ Monitoring a evalvácia

Zdroj: *questions a business will ask, Business Community Connections, http://www.bconnections.org.uk/business_questions1.asp, 2005*

Pri tvorbe stratégie treba hľadať odpovede na niektoré otázky. Napríklad: Prečo sa chceme zapojiť do podpory komunity? Čomu sa už firma v tejto oblasti venuje? Na čom môže stavať? Koho chceme do tohto rozhodovacieho procesu zapojiť? Koľko, a aké zdroje sme ochotní prísľubiť? Ktoré ciele neziskových organizácií sa hodia našim podnikateľským cieľom? Ako budeme tieto aktivity merať a vyhodnocovať?

Firmy sa môžu sústrediť na podporu organizácií alebo projektov, ktoré im ponúkajú najjasnejší prínos pre podnikanie. Ten môže byť o to vyšší, čím je medzi firmou a MNO viac podobností, spoločných črt. Môžeme ich rozdeliť do nasledujúcich skupín:

- Firma je lokalizovaná v blízkom okolí neziskovej organizácie.
- Firma produkuje výrobky alebo služby, ktoré súvisia so spoločenským problémom alebo potrebou, ktoré sa organizácia snaží riešiť.

5.5.2 Oslovenie potencionálneho partnera z radov MNO

Pre úspešnosť proaktívneho oslovenia neziskovej organizácie musí mať firma vypracovaný strategický prístup a zameranie na vytipovanú oblasť, ktorú chce podporiť. Mala by mať jasno v tom, čo môže a čo chce poskytnúť, a ako bude tento záujem komunikovať navonok, i dovnútra firmy. Ideálne by bolo, keby sa vo firme našiel niekto, kto by si tento proces zobral za svoj a sám aktívne vyhľadával potencionálnych partnerov. Je potrebné, aby bola firma vo svojich očakávaniach zo spolupráce s MNO realistická, netlačila ju do pozícií, ktoré jej nie sú vlastné, a nevyžadovala protiplnenia, ktoré sú neprimerané (napr. aby od nej žiadala aktivity typické pre PR agentúry). Keď sa podnikateľský subjekt rozhoduje o tom, že osloví nejakú organizáciu, nemala by ho odradiť prirodzená rozdielnosť sektorovej kultúry, či odlišnosť hodnôt partnera z iného sektora. Strategický prístup, ktorý ráta s rozvojom vzájomného vzťahu, je predpokladom dlhodobej úspešnej spolupráce.

(13) Podľa: forming business community partnerships. business community connections, http://www.bconnections.org.uk/strategic_approach.asp, 2005

5.5.3 Proces budovania dobrovoľníckeho programu zamestnancov

Pre komplexnosť stratégie podpory komunity je vhodné, aby sa firma sústredila aj na zamestnanec-ké programy a ich spoluprácu s neziskovým sektorom. Mala by rozhodnúť nielen o oblasti, ktorú bude prostredníctvom svojich zamestnancov podporovať, ale aj o tom, či im to umožní počas pracovného času, resp. koľko času budú môcť práci pre MNO venovať. Pri získavaní zamestnancov si treba uvedomiť, že pozitívny postoj a vzor vyššie postavených manažérov je motivačný. Aby bol program úspešný, je dôležité, aby sa u zamestnancov vyvinula istá forma spoluvlastníctva týchto aktivít.

Pri zapájaní zamestnancov do dobrovoľných aktivít treba začať v malom, a najlepšie s tými, ktorí sú už nejako motivovaní a postupne stavať na aktivitách, ktorým sa už venujú. Možno je dobré vytipovať si podobné potencionálne oblasti, či sa nechať inšpirovať nápadmi samých pracovníkov. Veľmi dôležitá je komunikácia (napr. prostredníctvom firemných periodík, e-mailom, intranetom, webovou stránkou a pod.) a zdôrazňovanie prínosov pre nich samých. Treba úzko spolupracovať s neziskovou organizáciou rozvíjať dobré vzájomné vzťahy a ponúknuť jej pracovníkom či dobrovoľníkom možnosť predstaviť vlastnú prácu, aby tak inšpirovali a motivovali iných. Je veľmi pravdepodobné, že keď budú prvé kroky v tejto oblasti úspešné, zapojení zamestnanci svojím zápalom inšpirujú svojich kolegov a osobným odporúčaním budú získavať ďalších.

5.5.4 Prepojenie programu na podporu komunity s podnikateľskými cieľmi

Na sformulovanie komunitného programu v rámci firmy alebo jeho pokračovanie sú potrebné **zdroje, oblasť alebo organizácia**, na ktorú sa chce firma **zamerať, dobrovoľníci** a **udržateľnosť** tohto programu. Pri jeho realizácii zohrávajú kľúčovú úlohu tieto faktory:

- pozitívny postoj vyššieho manažmentu,
- efektívnosť stratégie podpory komunity,
- pozitívny postoj zamestnancov.

Pri vytváraní a realizácii programu zapojenia sa do podpory neziskového sektora a celej komunity je

dôležité preukázať, ako sa táto práca odrazí na prínosoch firmy. Spoločenské problémy, práca neziskových organizácií a spolupráca firmy (napr. darovanie výrobkov, služieb, času či peňazí, dobrovoľníctvo zamestnancov a pod.) by sa mali prepojiť s konkrétnymi podnikateľskými cieľmi. V ďalšej fáze je dôležité presvedčiť zamestnancov o tom, že zapojením sa do programu niečo získajú. A v neposlednom rade treba neustále hodnotiť, vykazovať a komunikovať efektivitu a dopad celého programu.

5.5.5 Strategický prístup neziskovej organizácie

Nadviazanie spolupráce s podnikateľským subjektom je pre mimovládnu organizáciu zásadným rozhodnutím. Dlhodobejšia spolupráca s menším počtom partnerov sa v konečnom dôsledku vypláca viac ako len jednorazové oslovovanie veľkého množstva potencionálnych podporovateľov. Predpokladom dlhodobej a vzájomne výhodnej spolupráce je strategický prístup zo strany MNO. To si okrem iného vyžaduje na strane organizácie nájsť odpovede na množstvo otázok. Okrem tých, ktoré sme spomenuli už pri prístupe firmy, napríklad: Ako sa budeme rozhodovať, koho oslovíme? Budú to firmy v našom okolí, alebo veľké spoločnosti pôsobiace na celoštátnej či medzinárodnej úrovni? Z ktorej oblasti podnikania? Ako by prípadná podpora tej-ktorej firmy zodpovedala tomu, čo robíme? Venujú sa už podpore komunity? Aké projekty podporujú? Ako ich oslovit?

Predtým, ako MNO pristúpi k formulovaniu svojho strategického prístupu k biznisu, by si mala ujasniť, či je táto snaha súčasťou celkového strategického prístupu k jej financovaniu, a či bude zapadať do celkového portfólia ostatných zdrojov. Ak bude výsledkom takéhoto rozhodovania úsilie o rozvinutie spolupráce s biznisom, potom treba zabezpečiť jeho vnútornú podporu v organizácii. Budovanie vzťahu s firmou si vyžaduje prienik inou sektorovou „kultúrou“ a hodnotami. Preto je nevyhnutné, aby ho podporovala nielen správna rada a vedenie, ale aj kľúčoví jednotlivci, a v podstate všetci zamestnanci i dobrovoľníci MNO.

Pri definovaní strategického prístupu je dôležité hľadať spoločné črty a prepojenia s potencionálnym partnerom, ktoré by mohli zvýšiť jeho prípadný záujem o spoluprácu. Vyžaduje to analytický pohľad na organizáciu, jej poslanie a aktivity, riadenie a finan-

covanie, silné a slabé stránky. To umožní definovať oblasti a projekty, ktoré by boli zo strany biznisu pre podporu najzaujímavejšie. Organizácia by mala rozhodnúť aj o tom, aká forma podpory je pre ňu vhodná. Niekedy je získanie nefinančnej podpory ľahšie a aj pre firmu výhodnejšie. Organizácia tak môže získať veľkú časť potrebných zdrojov a je úspešnejšia, ako keď žiada len o finančnú podporu (napr. pri organizácii podujatia môže bezplatne získať priestory). Keď už má MNO predstavu o druhu a štruktúre potrebných zdrojov, je dobré rozpracovať aj potenciálne prínosy; jednak svoje, ale aj pre firmu. Ďalším krokom MNO by malo byť hľadanie firiem, ktoré by prínosy z takejto podpory mohli najviac zaujímať. Pre spoločnosť, ktorá má množstvo zamestnancov, môže byť napríklad vhodný program na ich dobrovoľnícke zapojenie sa v prospech neziskovej organizácie. Ak je to napr. firma, ktorá ponúka na trhu spotrebiteľský tovar, môže ju osloviť možnosť zlepšiť si svoju reputáciu budovaním a realizáciou komunitného programu a pod.

5.5.6 Oslovenie potenciálneho partnera z radov podnikateľských subjektov

Pred oslovením potenciálnych partnerov je dobré vypracovať zoznam firiem, na ktoré sa organizácia obráti, získať o nich čo najviac informácií – čomu sa venujú, aký produkt predávajú, kde pôsobia, aké sú ich cieľové skupiny, úspechy, predchádzajúce kampane, podpora verejnoprospešných projektov a pod.

Pre úspešné získanie podpory od podnikateľského subjektu je dôležité vybrať vhodný projekt, ktorým organizácia firmu osloví. Firmy majú tendenciu podporiť projekty, ktoré sú niečím špecifické, výnimočné, alebo podporujú určité, pre ne zaujímavé oblasti. Možno sa vyplatí investovať čas a námahu, a „zabaliť“ svoje aktivity a projekty do pekného obalu a „predať“ ich firme ako zaujímavý návrh na spoluprácu. Treba mať na pamäti, že získavanie podpory a nadviazovanie spolupráce s biznisom je akýsi „predaj“ verejnoprospešného projektu a jeho dopadov, spoločenskej zmeny alebo uspokojenia spoločenskej potreby, na ktorom sa MNO podieľa a k čomu prizýva aj firmu. Projekt by sa mal sústrediť na prioritnú oblasť práce MNO a odrážať potreby jej cieľových skupín.

Je nevyhnutné, aby sa v neziskovej organizácii pri získavaní podpory pozerali na projekt z pohľadu podnikateľského subjektu, ktorý chcú osloviť. Ľudia z biznisu chcú vidieť, že predkladaný projekt prispieva k nejakej spoločenskej zmene, pričom by mal byť časovo aj nákladovo ohraničený. Mal by mať jasne stanovené dosiahnuteľné ciele a prínos pre komunitu. No a kľúčové je, ako sa na tomto pozitívnom dopade bude môcť podieľať oslovená firma, resp. aké výhody jej z podpory vyplynú. Zabudnúť by sa nemalo ani na spôsoby vyhodnocovania úspešnosti a efektívnosti celej spolupráce.

Hneď na začiatku sa treba uistiť, že nezisková organizácia má od partnerstva podobné očakávania ako firma. Čo môže firma spoluprácou s nami dosiahnuť? Chcú prostredníctvom spolupráce s našou organizáciou zvýšiť pracovnú morálku a motiváciu svojich zamestnancov? Alebo si chcú zlepšiť renomé? Nejde im o len napravenie pošramoteného imidžu? Je v komunite nejaká potreba či problém, na riešení ktorého by sa chcela firma podieľať? MNO musí zvážiť, či bude schopná tieto očakávania firmy naplniť.

Pri rokovaní sa prejaví profesionalita MNO. Musí zohľadniť štandardy podnikateľského prostredia (napr. úroveň komunikácie, používaný jazyk, spôsob vystupovania, prezentácie a pod.). Predpokladom úspechu je, ak sa podarí nadviazať kontakt a získať priestor na stretnutie s kompetentným človekom, prípadne prezentáciu projektu pred širším vedením firmy. V počiatočnej fáze stačí vzbudiť záujem (predstaviť projekt a jeho dopad), neskôr môžu nastúpiť konkrétne rokovania o formách, miere a podobách spolupráce. Pre obe strany je pri rokovaní presvedčivým argumentom prínos projektu.

Ak sa nadviaže vzťah, je potrebné zvoliť efektívne spôsoby komunikácie. Môžu byť jednoduché, (napr. u každého z partnerov vyberie človeka, ktorý bude za budovanie a udržiavanie vzťahu zodpovedný), prípadne sa obe strany dohodnú na pravidelných stretnutiach. MNO môže pravidelne informovať firmu o realizovaných aktivitách a projektoch, pozývať jej predstaviteľov na svoje podujatia, ponúknuť jej možnosť zapojiť zamestnancov do dobrovoľníckej činnosti. Tieto spôsoby komunikácie vytvárajú predpoklady na zvyšovanie dôveryhodnosti organizácie, jej poslania a aktivít, prispievajú k rastu vzájomnej dôvery a budovaniu vzťahu.

5.6 Prínosy a riziká vzájomnej spolupráce

Zapojenie podnikateľského subjektu do podpory komunity a partnerská spolupráca s mimovládnu neziskovou organizáciou podporuje **zlepšiť technickú infraštruktúru** komunity, **miestny ekonomický a sociálny rozvoj**, **zlepšiť životné prostredie**. Ak je táto spolupráca zvládnutá, dobre manažovaná a prináša pozitívne dopady, **prispieva k budovaniu komunitnej, regionálnej identity, miestnej občianskej spoločnosti a zvyšuje súdržnosť** celej komunity.⁽¹⁴⁾

Samozrejme, že túto spoluprácu sprevádzajú aj riziká, ktoré vyplývajú z **rôznych hodnotových systémov a kultúr sektorov, z konfliktu poslania a aktivít jednotlivých subjektov**. Veľkou bariérou môže byť **nedostatok informovanosti** o partneroch, **rezervy vo vzájomnej komunikácii**, a z toho vyplývajúca **nedostatočná dôvera, vzájomné nepochopenie a pretrvávajúce predsudky**. Rizikovým elementom je **nerovnovážne postavenie partnerov**, ktorí nie sú rovnako veľkí, majú rôzne kapacity a skúsenosti, a z toho vyplýva **možnosť vzájomnej manipulácie** či dokonca **ohrozenia dobrého mena a imidžu**. Krokom k zlyhaniu medzisektorovej spolupráce je aj **nedostatok strategického prístupu a času** na oboch stranách, **nedostatočná profesionalita a amaterizmus**, či z nejakého záväzku (napr. zmluvy) vyplývajúce **obmedzenia spolupráce s ostatnými partnermi**. Príčinou nefungujúcej spolupráce môže byť aj **nesplnenie dohodnutých cieľov či konflikty**⁽¹⁵⁾. Tie môžu vzniknúť z rozdielnych cieľov a súperenia medzi partnermi, z nedodržania sľubov, nevyjasneného rozdelenia kompetencií a zodpovedností, či z porušovania dohodnutých pravidiel.

5.6.1 Prínosy a riziká firmy vyplývajúce zo spolupráce s neziskovým sektorom

Komunitný program a spolupráca s partnermi z neziskového sektora môžu mať pre firmy rôzne prínosy. Zapojenie sa do partnerstva s MNO môže **zvýšiť povedomie** o firme medzi cieľovými skupinami, **podporiť pozicioning značky** a jej odlišenie od konku-

rencie prostredníctvom spoločenskej angažovanosti. Môže byť prostriedkom budovania **konkurenčnej výhody** (podporou imidžu značky a dôveryhodnosti podniku), **zlepšenia publicity a reputácie firmy**⁽¹⁶⁾. Tá v konečnom dôsledku vedie k budovaniu **pozitívneho vzťahu zákazníkov** a podpory ich **lojality**. Tieto kategórie majú priamy vplyv aj na **výšku predaja**, prípadne rozšírenie odbytu na nové trhy. Zapojením sa do komunity možno objaviť nové príležitosti na trhu, a priniesť nové produkty novým zákazníkom.

Komunitné programy podporujú **motiváciu a pracovnú morálku** zamestnancov, budujú ich **pozitívny vzťah k zamestnávateľovi**; zvyšujú aj predpoklad, že zostanú vo firme, čo vedie k **zniženiu nákladov na získavanie a zaškolenie nových zamestnancov**. Zapájaním sa do dobrovoľníckych aktivít **zamestnanci získavajú nové zručnosti a skúsenosti**. Obraz firmy ako zodpovedného zamestnávateľa sa navyše prenáša aj na potencionálnych zamestnancov a **láka do podniku kvalitnejších pracovníkov**. Firma s pozitívnymi vzťahmi a dôverou v komunitu si vytvára aj **lepšie predpoklady na riadenie rizika** a prípadnú **krízovú komunikáciu**, ku ktorej by mohlo dôjsť napr. v prípade nehôd, podozrení, obvinení či negatívnej publicity⁽¹⁷⁾. Spoluprácou s partnermi z iných sektorov **sa zlepšuje život v celej komunite** – firma môže priamo profitovať z odstraňovania spoločenských problémov a riešenia potrieb komunity (napr. spoločensko-ekonomický rozvoj, zamestnanosť, lepšie životné prostredie a zdravotný stav pracovníkov apod.).

Podpora komunity znamená pre firmu **vyššie náklady**. Je to vklad, ktorý dáva dobrovoľne (či už s očakávaním nejakej návratnosti, alebo nie). Ak podnikateľský subjekt vstupuje do takejto spolupráce s prehnanými očakávaniami, ktoré sa nepodarí naplniť, môže to viesť k **zbytočnému sklamaniu a mrhaniu prostriedkami**. Zvýšené náklady môžu v konečnom dôsledku viesť k **zniženiu ekonomickej efektívnosti** a napokon až k **zniženiu konkurencieschopnosti**. Je prirodzené, že firma najskôr na takéto výdavky musí mať dostatočné zdroje. Ak urobí nejaký dlhodobý záväzok, a potom nebude mať možnosť splniť ho, môže to **ohroziť jej**

(14) Podľa: Prieskum partnerstva na Slovensku. In: Spoločná vec. Rozvoj – partnerstvo – medziobecná spolupráca. Bratislava: PHARE, 2001

(15) Ibid.

(16) Prax potvrdzuje, že v prístupe slovenských médií k publikovaniu informácií o spoločenskej angažovanosti firiem v komunitu pretrváva stále veľa komplikujúcich momentov. Tie vyplývajú najmä z legislatívnych obmedzení, systému práce médií a novinárov, z nepochopenia dôležitosti témy či prehnaných očakávaní z inzertného spoplatnenia takéhoto charakteru informácií. Podľa: Spolupráca podnikateľského a neziskového sektora. Výstupy zo stretnutia pracovnej skupiny expertov. Bratislava, Nadácia pre deti Slovenska a PANET, 2005.

(17) Podľa: Business Importance. In: Community Partnerships, www.bsr.org/resourcecenter, 2001.

reputáciu. Meno firmy sa môže dostať do negatívneho svetla aj v prípade nejakého škandálu či obvinenia (napr. zo zneužitia peňazí), partnera z neziskového sektora (pri jeho činnosti, pri vedení kampane a pod.). Zapojenie firmy a jej pracovníkov musí byť úprimné a malo by prispievať k riešeniu potrieb komunity. Ak totiž neprináša očakávaný spoločenský efekt, jej činnosť môže verejnosť a iné zainteresované skupiny vnímať ako **nevhodný spôsob budovania publicity a PR**, a ako **zneužívanie svojho mocenského postavenia** vyplývajúceho z vlastníctva zdrojov.

5.6.2 Prínosy a riziká neziskových organizácií vyplývajúce zo spolupráce s firmou

Mimovládne neziskové organizácie vyhľadávajú podporu a spoluprácu firiem najmä pre nedostatok zdrojov, ktorému musia čeliť v čoraz väčšej miere. Podnikateľský sektor prináša MNO **nové a stabilnejšie zdroje**. Spoluprácou získavajú okrem zdrojov aj **možnosť učiť sa** od partnera, **získavať nové skúsenosti a zručnosti, nové know-how či technológie**. Partnerstvá zároveň vyvíjajú tlak, aby sa vo svojej práci a jej výstupoch **profesionalizovali**, aby pristupovali k **napĺňaniu svojej misie strategickejšie**, dlhodobo plánovali, a riadili svoje vzťahy a spoluprácu s okolím. Spoluprácou s viacerými partnermi, aj firmami, v komunite sa MNO darí **upriamiť pozornosť** na istý **spoločenský problém či potrebu**, čo je prvým predpokladom jeho riešenia. Zároveň prispieva k spájaniu existujúcich ka-

pacít a k **synergickému dopadu riešenia problémov**. Spoluprácou s biznis sektorom môže MNO **osloviť nové skupiny** (klientov, dobrovoľníkov, podporovateľov) a vytvára tak možnosti na budovanie vzťahov s nimi. Keď je spolupráca úspešná, **zvyšuje to kredibilitu organizácie** a jej **postavenie v komunite**.

Rizikom pre neziskovú organizáciu pri spolupráci s biznisom môže byť **nedostatočný rešpekt a legitimita** u verejnej správy alebo na verejnosti. Partnerstvá s biznisom môžu neziskovú organizáciu tlačiť do **činností, ktoré sú mimo jej zadaného poslania a hodnôt**, na ktorých vznikla. Je možné, že z hľadiska zdrojov silnejší partner ňou bude chcieť **manipulovať**, či dokonca **zneužívať** (napr. si jej podporou chce zlepšiť pošramotený imidž, bude tlačiť na nadmernú medializáciu svojej značky). Riziko na strane MNO môže byť aj v podcenení vlastného vkladu do partnerstva s firmou, **nedocenenie vlastnej hodnoty**. Ďalším rizikom je nebezpečenstvo vyplývajúce z **negatívnej publicity**, do ktorej sa môže firma dostať, a preniesť ju aj na partnera z druhého sektora. Medzisektorová spolupráca a partnerstvá vyžadujú u partnerov **dostatočné kapacity**, a neziskové organizácie nimi niekedy **nedisponujú**, resp. sú **dlhodobo preťažené**, čo má **dopad aj na dosahovanie cieľov, kvalitu realizácie projektu a očakávaných výstupov**. Veľké rezervy majú aj v **profesionalite**, v prístupe k biznisu, **prezentácii a komunikácii**, v **budovaní vlastnej značky, transparentnosti a dôveryhodnosti**. Súvisí to aj s **nedostatočnou udržateľnosťou**, ktorá naráža na večný problém – **nedostatok zdrojov**.

5.7 Trendy v oblasti spolupráce podnikateľského a neziskového sektora

Transformácia ekonomiky i celej spoločnosti Slovenska, postupné otváranie sa, spoločensko-ekonomické zmeny, integrácia a globalizácia ovplyvňujú aj správanie podnikateľských subjektov nielen v komerčných aktivitách, ale aj pri zapájaní sa do podpory komunity a spolupráce s neziskovými organizáciami. Koncept spoločensky zodpovedného podnikania, ktorý sa o angažovanosť v komunite opiera ako o jeden zo svojich pilierov, si postupne získava pozornosť aj na Slovensku. Prispieva k tomu napr. zostreň konkurenčný tlak a príklady konkurentov, (najmä nadnárodných korporácií), „módnosť“ tohto prístupu, to, že sa v zahraničí presadzuje stále viac, tlak verejného sektora

a medzinárodných inštitúcií, iniciatívy neziskových organizácií, nárast ziskovosti podnikov, ale aj prehĺbovanie osobného presvedčenia vedúcich predstaviteľov biznisu o nutnosti týchto aktivít, snaha o rozšírenie podnikania o ďalší rozmer.

Angažovanosť firiem v podpore komunity a vývoj v tejto oblasti najviac ovplyvňujú daňové zmeny v roku 2004, reforma a decentralizácia verejnej správy, možnosť získať nové zdroje z európskych fondov, zmeny vo financovaní neziskového sektora. Daňové zmeny znamenali zavedenie rovnej dane (t.j. zníženie dane z príjmu právnických osôb), zrušenie možnosti

znižiť si základ dane o poskytnutý dar iným právnickým osobám a zavedenie asignácie 2% zaplatenej dane z príjmu právnických osôb v prospech registrovaných prijímateľov. Reforma a decentralizácia verejnej správy priniesla výrazný prenos kompetencií, zodpovedností a zdrojov na miestne samosprávy, ktoré sa vo väčšej miere stávajú tvorcami rámca podnikania a majú aj viac povinností pri zabezpečovaní verejných služieb. Nové zdroje, ktoré priniesla integrácia do Európskej únie, sú pre podnikateľské subjekty novými príležitosťami ako rozvíjať spoluprácu s ďalšími partnermi, a prispievať tak ku komunitnému rozvoju. Prebiehajúce štrukturálne zmeny v neziskovom sektore spôsobujú, že MNO majú čoraz menej nadačných zdrojov, na ktoré boli donedávna zvyknuté, a sú nútené hľadať si nové alternatívy financovania, pričom spolupráca s podnikateľským sektorom je pre ne jedna z mála reálnych možností.

Aj keď predchádzajúca legislatívna úprava nebola ani zďaleka pre rozvoj podnikového darcovstva ústretová, predsa len tieto filantropické snahy odmeňovala čiastočným daňovým zvýhodnením. Systémová zmena v podobe rovnej dane od roku 2004 zrušila aj túto motiváciu. Jej dopad na darcovstvo nie je pre - nedostatok akýchkoľvek údajov možné zmerať. Dalo by sa očakávať, že zníženie dane z príjmu, čo znamená, že firmy majú k dispozícii viac prostriedkov, a postupný nárast ziskovosti bude viesť k nárastu darcovstva firiem. Odstránením daňových stimulov sa však rozhodovanie o poskytnutí daru na verejnoprospešný účel posúva čoraz viac do oblasti osobného presvedčenia, a je ešte viac závislé od morálnej motivácie darcov. K tlaku na vzájomnú spoluprácu a nadviazovanie vzťahov s neziskovými organizáciami prispieva od roku 2004 aj možnosť právnických osôb venovať 2% zaplatenej dane na verejnoprospešný účel. Prichádza k čoraz väčšej vzájomnej komunikácii a spoločným projektom, ale aj k zakladaniu vlastných podnikových nadácií, kam firmy tieto prostriedky presmerovávajú. Niektoré príklady z praxe ukazujú, že možnosť rozhodnúť o časti dane (a teda verejných prostriedkov) začínajú firmy intenzívne využívať, a nahrádzajú ňou svoje predchádzajúce darcovské aktivity zo zisku. Hoci je tento inštitút nepochybne prínosom zdrojov pre MNO, z hľadiska darcovstva (najmä z krátkodobého) môže filantropické správanie sa firiem ovplyvňovať skôr negatívne. Je však možné, že ak sa spolupráca medzi firmami a MNO, resp. založenie vlastnej nadácie, motivované predovšetkým 2% dane z príjmu osvedčí, bude to viesť k ďalšej podpore zo strany firmy, ktorá sa nemusí obmedziť len na túto časť verejných zdrojov,

ale pridá aj dary zo zisku. Nárast počtu podnikových nadácií môže viesť k tomu, že podnikateľské subjekty svoju podporu a spoluprácu s inými, už fungujúcimi nadáciami obmedzia. Tieto zmeny budú s veľkou pravdepodobnosťou vplývať na ďalšie formovanie podnikovej filantropie na Slovensku.

K rozvoju spolupráce medzi podnikateľským a neziskovým sektorom dochádza momentálne predovšetkým v oblasti sponzoringu. Ten na jednej strane sprevádza veľká medializácia, a na strane druhej sú najkonkrétnejším prínosom pre firmu. Presnému definovaniu tejto spolupráce však chýba konkrétna legislatívna úprava, ktorú mal priniesť pripravovaný Zákoník neziskového práva a zákon o športe, ktorých osud je však momentálne nejasný. Dá sa očakávať, že firmy budú sponzoring ako nástroj marketingu aktívne využívať a sponzorovanie športu (aj pre divácku atraktivnosť) bude i naďalej dominovať.

Príklady konkurentov budú vplývať na firmy nielen v oblasti darcovstva (napr. tí, ktorí si založili vlastnú podnikovú nadáciu) či sponzoringu, ale aj v oblasti dobročinného marketingu. Existujúce úspešné projekty a skúsenosti s nimi, narastajúce povedomie u koncových spotrebiteľov o pozitívnych prínosoch zodpovedného prístupu firiem pre spoločnosť, a zosťrený konkurenčný tlak donútia firmy využívať čoraz viac tento marketingový nástroj a uzatvárať partnerstvá s MNO. Angažovanosť v prospech komunity ako prostriedok na odlíšenie sa od konkurencie bude pravdepodobne využívať čoraz viac firiem, najmä v oblastiach podnikania so silným konkurenčným tlakom. Dobročinný marketing sa bude presadzovať predovšetkým na trhoch rýchloobrátkových spotrebiteľských produktov. Pre dobre zavedené, dôveryhodné a známe neziskové organizácie s oslovujúcou témou, bude CRM zaujímavým spôsobom, ako získať zdroje na naplnenie svojho poslania.

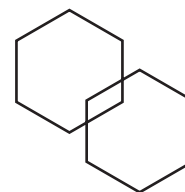
V komunitnom a regionálnom rozvoji sa v spolupráci s neziskovými organizáciami čoraz viac budú angažovať samosprávy a miestni podnikatelia. Princíp medzisektorovej spolupráce, ktorý je podmienkou čerpania štrukturálnych fondov, je možno často nadiktovaný európskymi inštitúciami, no i napriek tomu možno očakávať rast významu medzisektorových partnerstiev, a ich vznik najmä v menších komunitných spoločenstvách a mikroregiónoch. Ak sa partneri sami nepresvedčia o vzájomných výhodách takejto spolupráce, môže to priniesť iba dočasné, účelové spojenectvá, ktoré sa po skončení projektu rozpadnú.

A to napriek tomu, že spolupráca subjektov verejného, podnikateľského a neziskového sektora môže priniesť prospech celej komunite. V súčasnosti sa skúsenosti v tejto oblasti ešte len rodia. Medzisektorová spolupráca je poznačená najmä vzájomnou nedôverou, neinformovanosťou, predsudkami a tým, že sa navzájom nepoznajú.

K presadzovaniu konceptu spoločenskej zodpovednosti prispievajú aj ciele snahy medzinárodných inštitúcií a orgánov (napr. Európska komisia, OECD, Svetová banka, OSN, Medzinárodná organizácia prá-

ce), a iniciatívy národných vlád. Verejný sektor si dobre uvedomuje pozitívny dopad zodpovedného správania firiem pri podnikaní, a preto bude na ne vyvíjať tlak a vytvárať systémové podmienky, aby sa tým firmy zaoberali čoraz intenzívnejšie. Aj keď situácia na Slovensku je v tejto oblasti viac ako „zaspatá“, je veľmi pravdepodobné, že v blízkej budúcnosti možno takéto snahy z verejného sektora očakávať. Pre firmy teda môže byť aplikovanie zásad spoločenskej zodpovednosti a angažovanosti v podnikaní strategickým krokom, ktorý takéto iniciatívy i tlaky predbehne.

Výročné správy spoločensky zodpovedne podnikajúcich firiem



S rastúcim záujmom o spoločensky zodpovedné podnikanie rastie aj počet rozmanitých aktivít, ktoré firmy v tejto oblasti vykonávajú. Spolu s nimi sa rýchlo rozvíjajú aj nástroje, ktoré sa snažia merať, hodnotiť, vylepšovať alebo komunikovať vplyv aktivít firiem na spoločnosť a životné prostredie. Medzi týmito nástrojmi sa dajú nájsť všeobecné princípy zodpovedného podnikania ako napríklad Global Compact, ale aj rôzne benchmarky, audity a systémy manažmentu.

Zvyčajne sa tieto nástroje delia do štyroch skupín, podľa ich zamerania:

- 1. Všeobecné princípy a kódexy správania,** ktoré by sa mali dodržiavať. Sú to princípy, ktoré obsahujú všeobecne akceptované pravidlá a metódy pre zodpovedne podnikajúce firmy. Neobsahujú povinnosť podrobiť firmu externému auditu, ktorý by vyhodnocoval jej spoločensky zodpovedné praktiky, ani nevyžadujú, aby firma o takýchto aktivitách reportovala.
- 2. Systémy manažmentu a certifikáty.** Sú to predpisy, ktoré upravujú manažment procesov vo firme tak, aby spĺňali vopred stanovený štandard. V prípade, že firma takéto štandardy dodržiava, získava oficiálny certifikát.
- 3. Indexy,** ktoré využívajú agentúry zaoberajúce sa spoločensky zodpovedným investovaním. Predstavujú sadu kritérií definovaných tak, aby sa z nich dal vytvoriť porovnávací index. Na základe takéhoto indexu si potom niektoré investičné fondy vyberajú spoločensky zodpovedné firmy, do ktorých investujú.
- 4. Pravidlá prípravy správ zodpovedne podnikajúcich firiem.** Sú to pravidlá postupov, ktoré by mali firmy dodržiavať pri príprave výročných správ. Tento druh nástrojov nemá ambíciu definovať substantívne environmentálne a sociálne ciele pre firmy, ale poskytuje všeobecné pravidlá ako správne a objektívne vyhodnocovať výkonnosť firmy a ako komunikovať so stakeholdermi.

Spoločensky zodpovedné investovanie

(Socially Responsible Investment – SRI) je termín, ktorý sa využíva pri investičnom rozhodovaní. Kombinujú sa v ňom finančné faktory s faktormi sociálnymi, environmentálnymi a etickými. Kritériá spoločenskej zodpovednosti predstavujú pre investorov garanciu bezpečnosti a dlhodobej udržateľnosti firiem. Investície do spoločensky zodpovedných firiem sa potom považujú za menej rizikové a schopné nadpriemerného zhodnocovania. SRI je veľmi zaujímavým konceptom pre penzijné fondy, pre ktoré je dlhodobá udržateľnosť firmy jedno z najdôležitejších kritérií pri investovaní.

V tejto kapitole sa budeme zaoberať len štvrtou skupinou aktivít – zverejňovaním informácií o vplyvoch aktivít firiem na širší systém, v ktorom pôsobia. V sedemdesiatych rokoch minulého storočia začali firmy vo svojich výročných správach uvádzať prvé stručné informácie o správaní sa voči životnému prostrediu. Od deväťdesiatych rokov k údajom o vplyvoch na životné prostredie začali pridávať aj základné informácie o správaní sa voči zainteresovaným subjektom, s ktorými pri podnikaní prichádzajú do priameho alebo nepriameho kontaktu.

V počiatočnom období správy o zodpovednom podnikaní pripomínali skôr imidžové reklamné letáky než objektívne publikácie zhodnocujúce tvrdé parametre výkonnosti firiem. Od polovice deväťdesiatych rokov preto silnela požiadavka po štandardizácii, vyššej transparentnosti a dôveryhodnosti publikovaných správ. Ako odpoveď na túto požiadavku vznikli rôzne iniciatívy presadzujúce presné pravidlá reportovania o zodpovednom podnikaní. Patria medzi ne rôzne inštitúcie, ktoré vypracúvajú štandardy a postupy prípravy správ, a inštitúcie, ktoré vydávajú akreditáciu audítorom na to, aby mohli uskutočniť sociálny a environmentálny audit firmy.

Prehľad pravidiel a nástrojov spoločensky zodpovedného podnikania ⁽¹⁾

	Názov	Domovská stránka
Všeobecné princípy a kódexy správania	UN Global Compact	www.unglobalcompact.org
	Amnesty International: Human Rights Guidelines for Companies	www.amnesty.org.uk/business/pubs
	Ethical Trading Initiative Base Code	www.ethicaltrade.org
	Global Sullivan Principles	www.globalsullivanprinciples.org
	Organization for Economic Co-operation and Development Guidelines for Multinational Enterprises	www.oecd.org/daf/investment/guidelines/
	WHO/UNICEF International Code on Marketing of Breastmilk Substitutes	www.who.int/nut/documents/code_english.PDF
	ECCR/ICCR Benchmarks for Global Corporate Responsibility	www.web.net/~tccr/benchmarks/
Systémy manažmentu a certifikáty.	Social Accountability 8000	www.cepaa.org
	International Organization for Standardization ISO9000 & 14000	www.iso.ch
	Eco-Management and Audit Scheme	europa.eu.int/comm/environment/emas/
	EU Eco-label criteria	europa.eu.int/comm/environment/ecolabel
	Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management	www.fscoax.org
Indexy	Dow Jones Sustainability Group Index	www.sustainability-index.com/
	FTSE4Good Selection Criteria	www.ftse4good.com
	Vigeo – corporate social responsibility rating	www.aresse-sa.com
Pravidlá prípravy správ zodpovedne podnikajúcich firiem	Global Reporting Initiative Guidelines	www.globalreporting.org
	AccountAbility 1000 Series	www.accountability.org.uk
	World Business for Sustainable Development Reporting Project	www.wbsd.ch

Prvé správy o zodpovednom podnikaní firiem.

1972 – Spoločnosť Abt & Associates uverejnila vo svojej výročnej správe údaje o znečisťovaní vzduchu a vody. Finančný audítor odmietol podpísať tieto údaje a zverejnil, že nepreberá za ich správnosť žiadnu zodpovednosť.

1989 – Americká spoločnosť **Ben & Jerry's** vyrábajúca zmrzlinu si najala „sociálneho audítora“, ktorý mal za úlohu 2 týždne interviewovať jednotlivé skupiny stakeholderov za účelom získania informácií o spoločenskej zodpovednosti menovanej firmy. Správa bola nazvaná „**Stakeholder Report**“ a bola spracovaná v spolupráci vedenia a sociálneho audítora. Na záver správy bola ešte pripojená a audítorom podpísaná správa „**Report of Independent Social Auditor**“, v ktorej audítor uvádza, že správa mapuje správanie sa firmy Ben & Jerry's na poli spoločenskej zodpovednosti z pohľadu základných skupín stakeholderov, ako sú zamestnanci, spotrebitelia, dodávatelia, investori, komunita.

1991 – **Shell Canada** uverejnila správu s názvom „**Progress toward sustainable development**“, v ktorej sa píše: „Čoraz viac ľudí očakáva od firiem, že pri svojom rozhodovaní vypočujú aj názor verejnosti, najmä v otázkach, ktoré majú vplyv na zdravie, bezpečnosť a životné prostredie. Takéto konzultácie sú veľmi dôležité pre budovanie vzťahov s jednotlivcami, lokálnou komunitou a vládou v regiónoch, v ktorých Shell pôsobí.“ Správa informuje nielen o správaní sa voči komunite, ale aj voči životnému prostrediu a stanovuje si ciele na najbližší rok.

1995 – Britská spoločnosť **Body Shop** uverejnila „**The Body Shop Social Statement 95**“, v ktorom informuje o svojich aktivitách v oblasti spoločenskej zodpovednosti.

1998 – Spoločnosť Avon dostala ako prvá šancu získať audit spoločenskej zodpovednosti podľa globálnych štandardov spoločnosti Social Accountability International.

Zdroj: Jana Ruzická, BLF Newsletter, Január 2005

Medzi inštitúcie, ktoré pôsobia v tejto oblasti, patria World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) a Global Reporting Initiative (GRI). WBCSD je dobrovoľným združením viac ako 160 medzinárodných spoločností, ktoré zjednocuje snaha prispievať k trvalo udržateľnému rozvoju. GRI je nezávislá medzinárodná inštitúcia so sídlom v Amsterdame. Vznikla v roku 1997 ako spoločná iniciatíva americkej mimovládnej organizácie Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) a United Nations Environment Programme. Od počiatku sa zameriavala len na jeden cieľ, ktorým je zvýšenie kvality, spoľahlivosti a využiteľnosti správ o zodpovednom podnikaní. V roku 2002 vydala svoje Sustainable Reporting Guidelines.

Obe inštitúcie definujú výročné správy o zodpovednom podnikaní ako „verejne publikované správy, ktoré firmy sprístupňujú všetkým partnerom, s cieľom poskytnúť detailný prehľad o pozícii firmy a jej aktivitách v širších ekonomických, environmentálnych a sociálnych dimenziách.“

Cieľom takýchto správ je snaha objektívne opísať všetko, čo firmy robia, alebo by mohli robiť na to, aby svojím podnikaním pozitívne prispievali k rozvoju životného prostredia, spoločnosti a, v konečnom dôsledku, ako prispievajú k trvalo udržateľnému rozvoju. Mali by prezentovať aktivity, ktoré firma uskutočnila na to, aby zlepšila svoju ekonomickú, environmentálnu a sociálnu výkonnosť, výsledky týchto aktivít, strednodobé ciele do budúcnosti a náčrt stratégie prispievania k trvalo udržateľnému rozvoju celej spoločnosti.

Sustainable Reporting Guidelines vydané organizáciou GRI sa snažia o maximálnu flexibilitu, tak, aby zostali otvorené a zmysluplné pre čo najväčšie spektrum firiem, čím sa stali skutočne globálnou iniciatívou v tejto oblasti. Snažia sa pritom obsiahnuť problematiku zodpovedného podnikania v celej jeho komplexnosti. Definujú všeobecné princípy a indikátory výkonnosti, ktoré by mala firma dodržať a zverejniť, ak chce vydať správu v súlade s GRI. Ďalej obsahuje aj odporúčania, ako by mala vyzerať štruktúra výslednej správy.

Výročná správa zodpovedne podnikajúcich firiem by podľa GRI mala obsahovať päť častí.

1. Vízia a stratégia. V tejto časti by mala firma opísať svoju víziu a stratégiu prispievania k trvalo udržateľnému rozvoju. Ako chce riešiť výzvy spájajúce sa s ekonomickou výkonnosťou, environmentálnou a sociálnou zodpovednosťou. Ďalej by mala obsahovať príhovor CEO, v ktorom opíše a zhodnotí

klúčové časti a zistenia správy. Vízia a stratégia by mala odpovedať na tieto otázky:

- Hlavné problémy, oblasti, ktoré sa v organizácii spájajú s témou trvalo udržateľného rozvoja?
- Ktoré záujmové skupiny pomáhajú identifikovať tieto oblasti a problémy? Aký je proces komunikácie so záujmovými skupinami, ako záujmové skupiny pomáhajú identifikovať tieto problémy?
- Ako sa riešenie uvedených problémov odráža vo firemných hodnotách a obchodnej stratégii?
- Aké ciele si pri riešení spoločenských, environmentálnych a ekonomických problémov firma stanovila?

2. Profil organizácie. Mal by poskytnúť základný prehľad o reportujúcej organizácii a mal by pomôcť čitateľovi oboznámiť sa so segmentom trhu, v ktorom firma pôsobí. V tejto sekcii by mali byť informácie o produktoch a službách, organizačnej a vlastníckej štruktúre, údaje o veľkosti organizácie (počet zamestnancov, množstvo vyrobených produktov/dodaných služieb, výkaz ziskov a strát) a opis zainteresovaných subjektov a spôsobu spolupráce s nimi (komunity, spotrebitelia, akcionári, dodávatelia, odbory, zamestnanci, dodávatelia a mimovládne organizácie). V neposlednom rade by mala obsahovať informácie o metodológii prípravy správy (definície, kritériá, časové obdobie, informácie o spoľahlivosti uvedených údajov, upozornenia na prípadné zmeny v metodológii)

3. Opis spôsobu riadenia firmy a systémov manažmentu. Spáva by mala opisovať organizačnú štruktúru firmy a klúčové osoby zodpovedné za identifikáciu, implementáciu a audit ekonomických, environmentálnych a sociálnych stratégií firiem. Ďalej by mala informovať o misii a hodnotách firmy, kódexe správania sa zamestnancov. Ďalej by mala informovať o dobrovoľných iniciatívach, členstve v priemyselných a obchodných asociáciách a o certifikátoch spoločensky zodpovedne podnikajúcich firiem.

4. Vecný index parametrov, ktoré vyžaduje GRI. V tejto časti by sa mal nachádzať sumarizujúci vecný index informujúci o tom, kde v správe sa ktorý indikátor vyžadovaný iniciatívou GRI nachádza.

5. Indikátory výkonnosti. V poslednej časti správy by sa mali nachádzať indikátory vypovedajúce o vplyve firmy na ekonomiku, spoločnosť a životné prostredie.

Keďže predstavujú klúčovú časť správ zodpovedne podnikajúcich firiem, tak im ďalej budeme venovať trochu viac pozornosti.

6.1 Indikátory výkonnosti podľa definície Global Reporting Initiative

Konštrukcia indikátorov výkonnosti GRI sa odvíja od konceptu trojitej výsledovky (triple-bottom-line). Indikátory sa sústreďujú do troch základných dimenzií podľa toho, či merajú ekonomickú, environmentálnu alebo spoločenskú výkonnosť firmy. Tieto dimenzie sa potom analyticky delia do jednej až štyroch kategórií. Napríklad dimenzia mapujúca spoločenskú výkonnosť firmy sa ďalej rozpadá na štyri kategó-

rie podľa druhu sledovanej problematiky: pracovné predpisy, ľudské práva, vplyv na spoločnosť a zodpovednosť produktov. Každá kategória sa ďalej delí podľa cieľových skupín zainteresovaných subjektov (stakeholderov) alebo cieľových oblastí. Ku každej cieľovej oblasti je priradený minimálne jeden konkrétny indikátor, ktorý možno na úrovni firmy empiricky sledovať.

Triedenie indikátorov výkonnosti podľa GRI

	Kategória	Cieľová skupina/oblasť
Ekonomika	Priame ekonomické vplyvy	Spotrebitelia
		Dodávatelia
		Zamestnanci
		Poskytovatelia finančných zdrojov
		Verejný sektor
Životné prostredie	Životné prostredie	Materiály
		Energie
		Voda
		Biodiverzita
		Emisie a odpady
		Dodávatelia
		Produkty a služby
		Porušenia environmentálnych iniciatív, ktorých je firma členom
		Transport
Celkový prehľad		
Spoločnosť	Pracovné predpisy a právo na dôstojnú prácu	Zamestnanci
		Vzťahy medzi zamestnancami a manažmentom
		Zdravie a bezpečnosť
		Tréningy a vzdelávanie
		Rovnosť príležitostí
	Ľudské práva	Stratégia a manažment
		Politika boja proti diskriminácii
		Sloboda združovania a kolektívne vyjednávanie
		Detská práca
		Nútená práca
		Disciplinárne postupy
		Vzdelávanie bezpečnostných zložiek
		Práva pôvodného obyvateľstva
	Spoločnosť	Komunita
		Korupcia a úplatkárstvo
		Financovanie politických strán
		Konkurencia a ceny
	Zodpovednosť produktov	Zdravie a bezpečie zákazníkov
		Produkty a služby
		Reklama
Ochrana osobných údajov		

Takýmto spôsobom GRI v konečnom dôsledku definuje 49 sociálnych, 12 ekonomických a 35 environmentálnych indikátorov výkonnosti. V tejto publikácii ich

nebudeme všetky uvádzať. Uvedieme len tie najdôležitejšie a najrelevantnejšie pre slovenské prostredie:

Vybrané indikátory výkonnosti GRI

Kategória	Cielová skupina/oblasť	Indikátor
Priame ekonomické vplyvy	Spotrebitelia	Čistý zisk
		Podiely na trhu produktov a služieb
	Dodávatelia	Podiel kontraktov, ktoré boli včas splatené podľa vopred dohodnutých podmienok, očistené od nákladov na splácanie pokút
	Zamestnanci	Celkové výdavky vynaložené na pracovnú silu (mzdy, dôchodky, ostatné benefity)
	Poskytovatelia finančných zdrojov	Finančné toky medzi organizáciou a poskytovateľmi kapitálu obsahujúce údaje o dlžobách, pôžičkách a dividendách
		Rast/pokles nerozdeleného zisku na konci reportovaného obdobia
	Verejný sektor	Celkové zaplatené dane
		Získané dotácie (Granty, daňové úľavy a ostatné typy finančných benefitov)
		Dary komunitám, MVO a ostatným organizáciám v hotovosti ako aj v materiálnej podpore podľa druhu obdarovaných skupín
	Životné prostredie	Materiály
Energia		Spotreba energie rozdelená podľa druhu primárnych zdrojov
Voda		Celková spotreba vody
Biodiverzita		Umiestnenie a veľkosť vlastnenej, prenajatej alebo spravovanej pôdy v prostrediach s vysokou biodiverzitou
		Podiel zastavanej plochy na celkovom množstve vlastnenej alebo prenajatej pôdy
		Obnova využitého územia na prirodzené habitaty
Emisie a odpad		Emisie plynov spôsobujúcich skleníkové efekty, zhoršujúcich stav ozónovej vrstvy a ostatných látok znečisťujúcich ovzdušie
		Celkové množstvo odpadu podľa druhu a narábanie s ním
Produkty a služby		Vplyv produktov a služieb na životné prostredie
		Podiel recyklovateľných produktov na celkovom predaji produktov
Celkový prehľad	Celkové výdavky na obnovu životného prostredia	
Pracovné predpisy a právo na dôstojnú prácu	Zamestnanci	Zamestnanecké výhody, ktoré organizácia poskytuje nad rámec zákonných ustanovení
	Vzťahy medzi zamestnancami a manažmentom	Politika a procesy informovania, konzultovania a vyjednávania so zamestnancami o dôležitých zmenách vo fungovaní organizácie
	Zdravie a bezpečnosť	Údaje o nehodách na pracovisku a absencii zamestnancov
		Opis politiky a programov pre špeciálne a zdravotne postihnuté skupiny zamestnancov
	Tréningy a vzdelávanie	Priemerný počet hodín absolvovaných na tréningoch za rok na zamestnanca (reportovať podľa úrovni manažmentu)
Opis programov podporujúcich dlhodobú kariéru zamestnancov organizácie		
Rovnosť príležitostí	Opis politiky rovnosti príležitostí v organizácii a opis monitoringu a spôsobu reportovania o politike rovnosti príležitostí	

Ľudské práva	Stratégia a manažment	Opis stratégie, nariadení, organizačnej štruktúry a postupov riešiacich všetky aspekty ľudských práv
	Politika boja proti diskriminácii	Opis politiky a programov zabráňujúcich všetkým formám diskriminácie pri práci, vrátane opisu spôsobu jej monitorovania a jeho výsledkov.
Spoločnosť	Komunita	Opis politik a postupov riešiacich vplyv na komunity v oblastiach, kde organizácia pôsobí
		Získané ocenenia sociálnej, etickej a environmentálnej výkonnosti
	Úplatkárstvo a korupcia	Opis politiky a procedúr bojujúcich proti úplatkárstvu a korupcii vo firme
	Príspevky politickým stranám	Opis politiky a procedúr upravujúcich pravidlá lobingu a spôsobov poskytovania materiálnych a nemateriálnych príspevkov politickým stranám
Zodpovednosť produktov	Konkurencia a cenotvorba	Súdne rozhodnutia týkajúce sa porušenia konkurenčného prostredia
	Zdravie a bezpečnosť zákazníkov	Opis politiky zameriavajúcej sa na zabezpečenie zdravia a bezpečnosti spotrebiteľov počas používania produktov a služieb
	Produkty a služby	Opis politiky a procedúr vzťahujúcich sa na informovanie o produkte a uvádzanie informácií o produkte na etiketách
	Ochrana osobných údajov	Opis politiky a procedúr upravujúcich a ochranu osobných údajov spotrebiteľov Počet odôvodnených sťažností ohľadom porušenia ochrany osobných údajov

Zdroj: Sustainability Reporting Guidelines, GRI, 2002

Indikátory výkonnosti, ktoré GRI používa, sú kvantitatívne ako aj kvalitatívne. Kvantitatívne číselné údaje majú podľa GRI množstvo výhod pre ich porovnateľnosť, zrozumiteľnosť a jednoduchosť. V niektorých prípadoch však môžu byť nespoľahlivé a nemusia vypovedať o skutočnom vplyve organizácie na jej okolie. Zvyčajne sa to stáva, keď treba opísať pôsobenie firmy

v komplexnom spoločenskom či ekonomickom systéme, ktoré sa nedá redukovať na číselné vyjadrenie. Vtedy GRI odporúča používať aj kvalitatívne indikátory, ktoré definuje ako slovné odpovede prezentujúce komplexný obraz ekonomickej, environmentálnej a sociálnej výkonnosti firmy.

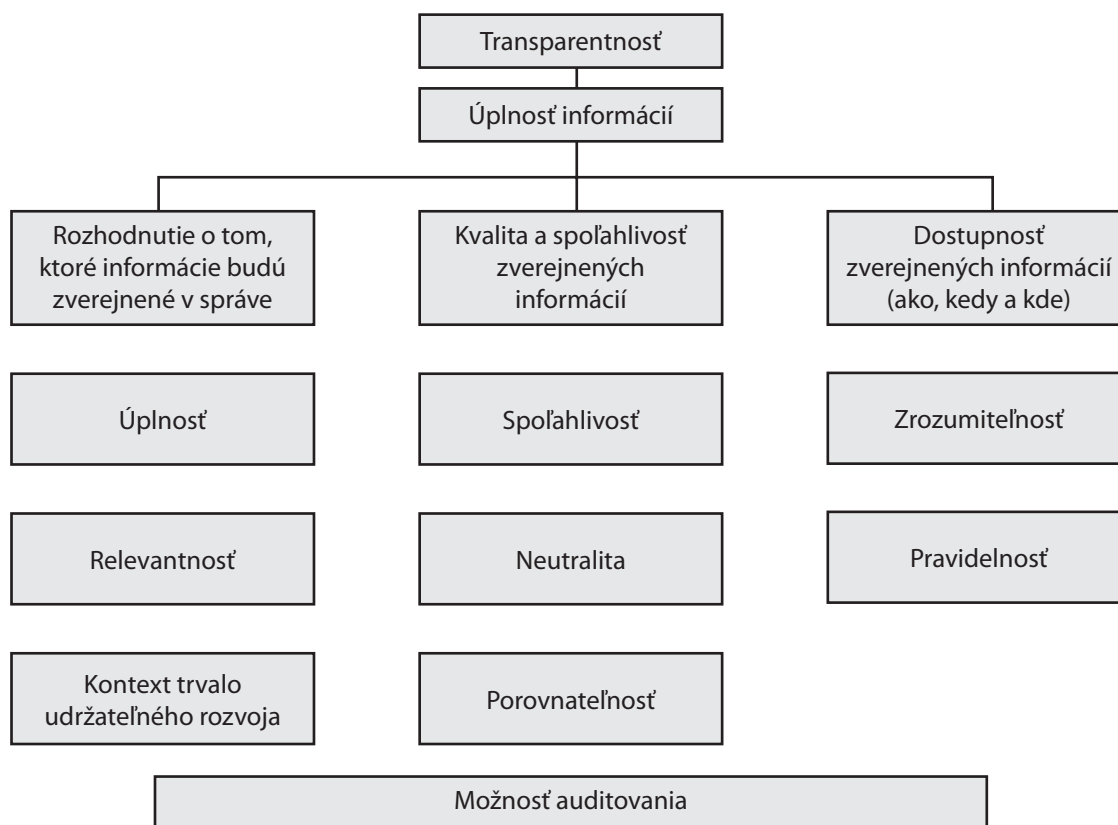
6.2 Princípy prípravy výročnej správy spoločensky zodpovedných firiem

Indikátory výkonnosti zverejňované vo výročných správach sa môžu meniť, alebo si každá organizácia môže vytvoriť vlastné. Základné princípy, podľa ktorých sa výročná správa zodpovedne podnikajúcich firiem pripravuje sú však nemenné, a preto sú v mnohých prípadoch oveľa dôležitejšie. Ďalej sa oboznámime s najdôležitejšími princípmi, ktorými by sa mali firmy riadiť pri príprave výročných správ o zodpovednom podnikaní.

GRI delí princípy prípravy výročných správ do štyroch podskupín:

- Základné princípy správy (transparentnosť, úplnosť informácií a možnosť auditovania), ktoré predstavujú začiatok procesu prípravy a sú obsiahnuté aj vo všetkých ostatných. Všetky ostatné rozhodnutia, ktoré bude treba pri príprave správy urobiť, sa musia podriaďovať týmto trom princípom.
- Rozhodnutie, o čom reportovať (úplnosť, relevantnosť a kontext trvalo udržateľného rozvoja)
- Zabezpečenie kvality a spoľahlivosti informácií (spoľahlivosť, neutralita, porovnateľnosť)
- Zabezpečenie možnosti prístupu k informáciám (zrozumiteľnosť a pravidelnosť)

Princípy prípravy výročnej správy spoločensky zodpovednej firmy



Zdroj: Sustainability Reporting Guidelines, GRI, 2002

Princíp transparentnosti. Správa by mala obsahovať informácie o tom, ako reportujúca organizácia zabezpečuje vierohodnosť uvedených poznatkov. Mala by informovať o procesoch a predpokladoch, na ktorých je správa napísaná. Pri príprave správy sa napríklad odporúča konzultovať jednotlivé časti správy s ostatnými zainteresovanými subjektmi (stakeholdermi) organizácie, inštitucionalizovať interné systémy zberu a organizácie dát, prípadne auditovať vybrané oblasti externými poradcami.

Princíp spolupráce s väčšinou zainteresovaných subjektov. Reportujúca organizácia by mala angažovať všetky zainteresované subjekty, aby pomohli kvalitne vypracovať zameranie správy a obohatiť jej obsah.

Princíp auditovania. Údaje zverejnené v správe by mali byť zozbierané, analyzované a archivované tak, aby mohli interní alebo externí auditori hocikedy zhodnotiť ich spoľahlivosť.

Princíp úplnosti informácií. Údaje by mali byť v správe zverejnené v úplnej podobe, mali by pri nich byť uvedené informácie o ich rozsahu, časovom období, ktorého sa týkajú, a mali by poukazovať aj na obmedzenú informačnú hodnotu týchto údajov.

Princíp relevantnosti informácií. Zameriava sa na to, do akej miery je dôležité publikovať špecifický aspekt, indikátor alebo informáciu. Pri zvažovaní tohto princípu je nevyhnutné odpovedať si na otázku, či je získaná informácia dostatočne významná na to, aby bola zverejnená. Správa by mala obsahovať všeobecne porovnateľné indikátory, prostredníctvom ktorých by mohla reportujúca organizácia poukázať na svoju pozíciu v porovnaní s ostatnými organizáciami. Ďalej by mala obsahovať údaje, ktoré sú predmetom záujmu všetkých zainteresovaných subjektov. V neposlednom rade by mala správa zodpovedne podnikajúcich firiem obsahovať aj informácie o špecifických oblastiach pôsobenia organizácie, ktorým sa nevenuje nikto iný.

Princíp kontextu trvalo udržateľného rozvoja. Pri príprave správ by mali organizácie zvažovať, do akej miery nimi reportované aktivity ovplyvňujú širšie ekologické a sociálne prostredie na lokálnej, regionálnej alebo globálnej úrovni. Stáva sa, že niektoré indikátory trvalo udržateľného rozvoja nadobúdajú význam, až keď sú uvedené v širšom kontexte, keď sa dajú do súvislosti s celkovou situáciou v regióne alebo na globálnej úrovni. Napríklad samotný údaj o ročnej spotrebe vody firmy nemá takmer žiadnu informačnú hodnotu z hľadiska poskytovania informácií o trvalo udržateľnom rozvoji.

Oveľa vyššiu hodnotu nadobúda, ak sa uvedie v širšom kontexte obnoviteľných zdrojov vody v regióne.

Princíp spoľahlivosti. V správe by mali byť obsiahnuté čo najspoľahlivejšie údaje. Indikátory výkonnosti môžu mať rôznu podobu. Môže ísť o kvalitatívne, ale aj kvantitatívne údaje. Kvalitatívne výpovede by mali byť prezentované zrozumiteľne a detailne, bez akéhokoľvek skreslenia výpovedí. Spoľahlivosť kvantitatívnych údajov na druhej strane závisí od veľkosti a spôsobu výberu vzorky, ako aj od spôsobu ich zberu. Je pritom samozrejmé, že nie všetky indikátory budú mať rovnako vysokú mieru spoľahlivosti. Malo by však platiť pravidlo, že najdôležitejšie indikátory majú aj najvyššiu mieru spoľahlivosti.

Princíp neutrality. Správa by mala prezentovať fakty o ekonomickej, environmentálnej a sociálnej výkonnosti firiem. Princíp neutrality vychádza z požiadavky poskytnúť neskresľujúci a hodnotovo vyvážený obraz o výkonnosti organizácie.

Princíp porovnateľnosti. Údaje zverejnené v správe by mali byť porovnateľné s údajmi za predchádzajúce obdobie, ako aj s údajmi, ktoré zverejňujú iné organizácie.

Princíp zrozumiteľnosti. Správa by mala byť napísaná jasne a zrozumiteľne, aby jej porozumeli cieľové skupiny, ktorým je určená. Takéto správy nemajú spravidla jasne určenú primárnu cieľovú skupinu, preto sa odporúča prispôbiť jazyk čo najväčšiemu počtu čitateľov, no s podmienkou, že snaha priblížiť sa potrebám čitateľov neskreslí údaje uvedené v správe.

Princíp pravidelnosti zverejňovania. Odporúča sa, aby správy vychádzali pravidelne a paralelne s finančnými výročnými správami. Takéto načasovanie môže poskytnúť komplexnejší obraz o finančnej, ekonomickej, environmentálnej a sociálnej výkonnosti organizácie.

6.3 Desať dôvodov pre správy o trvalo udržateľnom rozvoji

Firmy, samozrejme, nemôžu investovať všetok svoj čas a energiu do budovania stratégií trvalo udržateľného rozvoja a do písania komplikovaných správ. Ukazuje sa však, že takáto investícia môže pomôcť zvýšiť ich celkovú výkonnosť. WBCSD vymenúva desať dôvodov, prečo sa venovať správam o trvalo udržateľnom rozvoji⁽²⁾:

1. Pomáha firmám udržať si legitimitu. Podporuje dialóg so zainteresovanými subjektami, a tým môže prispieť k upevneniu oprávnenia pôsobiť vo zvolenom segmente trhu.
2. Vytvára finančnú nadhodnotu. Reporting nepriamo pozitívne ovplyvňuje dlhodobú hodnotu nehmotných aktív firmy.
3. Priláha dlhodobý kapitál a priaznivé podmienky financovania. Pomáha priláhať pozornosť „váhavých“ akcionárov a prispieva k zníženiu výšky poistných rizík.
4. Vzdeláva, motivuje zamestnancov a priláha nové talenty. Môže pozitívne prezentovať korporátnu identitu a aktivity firmy v oblasti SZF na trhu práce, ako aj ku svojim zamestnancom.
5. Zlepšuje spôsoby riadenia. Môže podporiť vznik efektívnejších procesov pri vytváraní a archivovaní potrebných dát.
6. Odráža schopnosti firmy manažovať riziká.
7. Podporuje inováciu. Môže stimulovať inovatívne myslenie a postupy riadenia, čím prispieva k zvýšenej konkurencieschopnosti firmy.
8. Podporuje transparentnosť trhového prostredia. Odovzdáva relevantné informácie vybraným skupinám partnerov, čím zviditeľňuje organizáciu a prispieva k celkovej transparentnosti podnikania.
9. Zlepšuje reputáciu firmy. Môže pomôcť budovať dobré meno firmy, a tým z dlhodobého hľadiska prispieť k zvýšenej hodnote značky, trhového podielu a lojality zákazníkov.
10. Podporuje dlhodobý rozvoj a proces učenia. Vyšší manažment firiem sa pri príprave stratégií musí zamýšľať nad ďalšími krokmi v oblasti SZF a nad tým, ako o nich bude v budúcnosti reportovať.

(2) Sustainable Development Reporting. Striking the Balance, WBCSD, 2002, <http://www.wbcsd.ch/>

6.4 Výzvy do budúcnosti

Princípy uvedené na predchádzajúcich stranách predstavujú ideálny prístup k príprave výročných správ zodpovedne podnikajúcich firiem a nie je ľahké sa podľa nich riadiť. Poukazujú na to aj analýzy publikovaných správ, ktoré v uplynulých dvoch rokoch zrealizovali rôzne organizácie zaoberajúce sa touto problematikou.

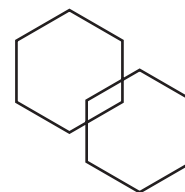
Podľa prieskumu spoločností Salterbaxter a Context⁽³⁾ v roku 2004 výročnú správu o SZF publikovalo 145 firiem z top 250 britských spoločností. V porovnaní s rokom 2001 tak urobilo o 91 spoločností viac. Neznamená to však, že všetky správy o SFZ a TUR majú rovnakú kvalitu a sú vyvážené z hľadiska ich obsahu. V roku 2002 uskutočnila francúzska spoločnosť Terra Nova prieskum reportovania o trvalo udržateľnom rozvoji na vzorke 120 spoločností, ktoré sú zahrnuté v indexe Parížskej burzy SBF 120. Prieskum spočíval vo vyhodnotení výročných správ firiem z hľadiska úrovne informovania o trvalo udržateľnom rozvoji. Výsledky prieskumu poukazujú na to, že viac ako tretina firiem zahrnutých v indexe SBF 120 nezverejňuje takmer žiadnu informáciu o ich sociálnej a ekonomickej výkonnosti. Viac ako štvrtina firiem publikuje útržkovité informácie o spoločenskej a environmentálnej výkonnosti a v budúcnosti by mali, podľa autorov prieskumu, upresniť ich víziu trvalo udržateľného rozvoja. Len viac ako tretina firiem zahrnutých v indexe SBF 120 publikuje výročné správy, ktoré sa približujú k štandardom definovaným v iniciatíve GRI.

Náročnosť celého procesu reportovania ovplyvňuje aj diskusiu o tom, ako by mal v budúcnosti vyzerať. Táto diskusia sa venuje niekoľkým témam. Prvou je výber vhodných indikátorov a harmonizácia spôsobu reportovania. Druhou je téma rozšírenia obsahu reportov na všetky tri oblasti spoločensky zodpovedného podnikania. Ďalej nasleduje snaha posunúť sa od vymenúvania uskutočnených aktivít k strategickjšiemu pohľadu, v ktorom by sa mala zhodnotiť aktuálna pozícia firmy a zároveň definovanie jej cieľov do budúcnosti. V neposlednom rade sa diskutuje o dobrovoľnosti verzus povinnosti publikovať správy o spoločensky zodpovednom podnikaní. Niektorí prispievatelia do tejto diskusie pritom upozorňujú, že písanie takýchto správ by sa nemalo stať samoučelným cieľom. Význam reportovania o spoločenskej zodpovednosti je podľa nich hlavne v tom, že zvyšujú ochotu firiem preukázať spôsob nakladania so zdrojmi a efektívnosť ich činností v oblasti ekonomickej výkonnosti, spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti.

Náročnosť celého procesu reportovania pravdepodobne ovplyvňuje aj počet takýchto výročných správ publikovaných na Slovensku. V roku 2004 sme zaznamenali prvý pokus poskytnúť informácie o zodpovednom podnikaní od spoločnosti Orange. Dúfame, že sa k nej v budúcnosti pridajú aj ďalšie organizácie.

(3) CSR Reporting. More reports but improvements still needed, www.manifest.co.uk/manifest_i/2004/0412December/041210CSR.htm

Spoločensky zodpovedné podnikanie a verejná politika



7.1 Prečo je potrebná „aktívna“ verejná politika podporujúca spoločensky zodpovedné podnikanie?

Väčšina aktivít, programov a iniciatív patriacich do agendy spoločensky zodpovedného podnikania (SZP) zrealizovaných v krajinách strednej a východnej Európy mala doteraz pôvod v súkromných, často nadnárodných firmách, ktoré rozširovali svoje prevádzky v súlade so svojimi strategickými záujmami.

Mnohé firmy, ktoré citlivo vnímali potreby a očakávaní svojich zamestnancov, zákazníkov a komunít, našli v napĺňaní týchto potrieb a očakávaní zaujímavý podnikateľský zámer presahujúci prísne legislatívne a regulačné požiadavky. V mnohých prípadoch si aj vlády týchto štátov uvedomili, že SZP môže slúžiť spoločenským záujmom a uspokojovala ich skutočnosť, že popredné firmy sa pod tlakom trhu samy pridávajú k SZP.

Zdá sa, že vládám stačí politika tichého pozorovania a občasnej podpory súkromných iniciatív, pričom pozorne sledujú ich súlad s vládnymi nariadeniami bez toho, aby existovala zreteľná politika propagovania SZP. Toto je pomerne pasívny alebo nezaujatý politický prístup a zatiaľ dobre poslúžil krajinám s aktívnym podnikateľským sektorom s vybudovanou bohatou štruktúrou formálnych vzťahov.

Súčasná situácia si však už vyžaduje angažovanejšiu politiku vlád v krajinách, ktorým doposiaľ vyhovoval nezaujatý postoj. Predovšetkým v tých, kde je SZP ešte stále na počiatku svojej existencie (ako napríklad v krajinách strednej a východnej Európy).

Ako ukazujú nedávne výsledky European Multi Stakeholder Forum on Corporate Responsibility a najmä prieskumu podnikateľských lídrov Bulharska,

Chorvátska a Rumunska prekážkou ďalšieho rozvoja a uplatňovania praktík SZP sú z hľadiska firiem zvýšené podnikateľské riziká, náklady a (v prípade krajín východnej a strednej Európy) dedičstvo nedôvery voči vládnym administratívam.

Podnikateľský sektor naznačuje, že riziká vyplývajúce z rozšírenia záberu ich SZP aktivít by sa obmedzili, ak by sa vládám podarilo dosiahnuť predvídateľnejšie a transparentnejšie ekonomické a sociálne prostredie, v ktorom firmy podnikajú, a znížiť riziká ekonomických nevýhod vyplývajúcich zo spoločenskej zodpovednosti. Podniky sa nazdávajú, že ak praktiky SZP majú spoločenskú hodnotu, vlády by ich mali podporovať finančnými stimulmi, aby odstránili riziká skrytých nákladov a potenciálnych záväzkov vyplývajúcich zo zodpovedného podnikania. Úlohou vlády pri vytváraní politik SZP je podľa podnikateľského sektora zamerať sa na jednotlivé špecifické oblasti, ako je napríklad trvalo udržateľný rozvoj, sociálna politika, environmentálna politika, verejné obstarávanie, daňová politika, obchod a export.

Z pohľadu vlád existujú ďalšie faktory, ktoré si vyžadujú prijatie jasnejšej politiky v oblasti SZP. Splnenie vzrastajúcich očakávaní verejnosti ohľadom zlepšenia sociálnych a environmentálnych podmienok je veľmi náročnou úlohou, ktorú vlády strednej a východnej Európy bez pomoci ostatných sektorov spoločnosti nemusia zvládnuť. V záujme vlád a verejnosti by preto malo byť vytvorenie prostredia, ktoré by uprednostňovalo dobrovoľne zodpovedné správanie podnikateľského sektora. Vyplýva to nielen z celej škály environmentálnych záväzkov, s ktorými sa budú musieť tieto štáty vyrovnávať, ale aj zo sociálnych záväzkov voči no-

vej „spoločensky uvedomelej“ populácii, ktorá usiluje o rovnosť s obyvateľstvom partnerských krajín v EÚ.

Legislatívne a administratívne schopnosti vlád strednej a východnej Európy v oblasti podporovania a dodržiavania environmentálnych a sociálnych štandardov sú pravdepodobne menej rozvinuté ako schopnosti vlád ostatných krajín Európskej únie, a preto sa viac spoliehajú na dobrovoľný prístup k tejto problematike

Uplatňovanie stimulov, vyjednávania a presadzovania nariadení regulujúcich environmentálne a spoločenské zodpovednosti podnikateľského sektora môžu vlády týchto krajín vnímať ako výhodné aj z hľadiska znížovania nákladov a dosahovania lepších výsledkov.

Očakávania verejnosti si budú zároveň vyžadovať, aby vláda vymedzila, do akej miery sa bude spoločnosť usilovať o zviazanie zodpovednosti za spoločenský a environmentálny rozvoj s podnikateľským sektorom. Bude pritom hrať úlohu čestného makléra medzi

legitímnymi záujmami podnikateľského sektora a celej spoločnosti. Táto otázka bude obzvlášť rozhodujúca v krajinách strednej a východnej Európy. Tieto prechádzajú zo systému, v ktorom jednotlivci očakávali, že zamestnávateľia budú uspokojovať všetky ich potreby, do systému trhovej ekonomiky, v ktorej je oddelenie podnikateľských záujmov od spoločenských legitímne.

Napokon vláda ako hlavný aktér ekonomiky by sa sama stala dobrým príkladom, ak by pripravila postupy SZP regulujúce vlastné kroky (obstarávanie, údržbu a verejné práce).

Väčšina vlád podnikla kroky, aby vzala do úvahy niektoré z týchto faktorov individuálne a na *ad hoc* báze, ale len s prídavným rizikom, že riešenia môžu byť kontraproduktívne, môžu zanechať „diery v legislatíve“ a byť neudržateľné. Príprava a zavedenie koherentnej politiky v oblasti SZP by pomohli vyhnúť sa týmto rizikám.

7.2 Aké dedičstvo by mohla odkázať verejná politika?

Ak by sa vlády rozhodli pokračovať v rozvoji koherentnej národnej politiky šíriacej SZP, museli by zväziť veľa možností, ktoré sú v súlade so štruktúrou podnikateľského sektora v krajine, existujúcimi regulačnými rámcami, súčasnou politickou, sociálnou a ekonomickou situáciou a národnými aspiráciami. SZP sa vo veľkej miere objavilo z iniciatívy veľkých a často nadnárodných firiem a príležitostne aj v odozvách vlád, preto existuje len málo prípadových štúdií o koherentných národných postupoch v oblasti SZP, ktoré by mohli slúžiť ako „model“ pre ďalší rozvoj. Ak by sa vlády dali na prípravu týchto postupov, mali by vo všeobecnosti brať do úvahy nasledovné hľadiská.

7.2.1 Zámery a ukazovatele výkonu

Intuitívne by mal zámer vládnej politiky presadzujúcej SZP obsahovať zvyšujúci sa počet firiem, ktoré sa zapájajú do spoločensky zodpovedného správania. Ak zohľadníme základný princíp SZP, ktorým je použitie moci a zdrojov podnikateľského sektora na prispievanie k trvalo udržateľnému ekonomickému a spoločenskému rozvoju, možno predpokladať, že zámery vládnej politiky vo vzťahu k SZP získajú aj ďalšie rozmery. Zaujímavý by nebol len počet firiem realizujúcich SZP,

ale takisto náklady, efektívnosť a vplyv aktivít SZP, ktoré by tieto firmy zaviedli.

Z hľadiska zabezpečenia transparentnosti a sledovateľnosti výsledkov by bolo dôležité, aby sa vláda posunula od kvalitatívneho ku kvantitatívnemu vyjadreniu svojich politických zámerov a vytýčila si ciele vo vzťahu k výkonom, ktoré by monitorovala a periodicky zverejňovala. Tým by sa jej podarilo formulovať svoje zámery ako ciele obsahujúce napríklad typy aktivít, ktoré treba zrealizovať, cieľové skupiny, ktoré z týchto aktivít budú profitovať a rozmanitosť zapojených firiem (vrátane podpory zo strany malých a stredných podnikov; zapojenia sa rôznych sektorov ekonomickej aktivity). Dôveryhodnosť výsledkov by sa dala ďalej zabezpečiť aj prostredníctvom spätnej väzby od firiem a jej akcionárov.

Za vhodných podmienok by vlády mohli povzbudiť firmy k účasti na verejných projektoch, ktoré stanovujú spoločenské a environmentálne štandardy, monitorujú zhodu, propagujú sociálny a environmentálny audit, schvalujú overené postupy a povzbudzujú dialóg medzi zúčastnenými subjektmi. Tento prístup zvyčajne obsahuje monitorovanie a reportovanie zabezpečujúce šírenie informácií interne aj externe, čo kompenzuje nedostatok zákonných povinností a udržiava dostatočnú mieru „rovesníckeho nátlaku“.

7.2.2 Oblasti pôsobnosti

Vlády majú prístup k rozsiahlej škále medzinárodných skúseností a prípadových štúdií, ktoré opisujú využitie procesov SZP v jednotlivých priemyselných odvetviach, sektoroch a firmách. Svetová banka (WB, 2004) napríklad zozbierala detailné štúdie realizácie praktík SZP v ropnom priemysle (Angola), baníctve (Filipíny), výrobe obuvi (Vietnam) a čoskoro by mala dokončiť veľký súpis postupov SZP v ďalších priemyselných odvetviach.

Vlády by pri plánovaní stratégie SZP mali zvážiť tri otázky: (i) v ktorých oblastiach by aktivity SZP priniesli najväčší efekt verejnemu záujmu; (ii) aký typ politického nástroja by bol pre podporovanie takýchto aktivít najlepší; a (iii) na čo sa majú politické stratégie zamerať.

Oblasti potenciálneho prínosu

Vlády v rôznych obdobiach identifikovali záujmy verejnej politiky v širokej oblasti ekonomických, environmentálnych, spoločenských otázok riadenia a naštartovali postupy, aby zosúladiли korporáčne správanie s verejnými a národnými normami a aspiráciami. Tvorcovia stratégií mohli zhodnotiť možnosť zapojenia sa firiem v rôznych priemyselných oblastiach pri riešení nasledovných problémov:

- a) **Ekonomické:** vrátane zamestnanosti a dôchodkového zabezpečenia, bezpečnosti a ochrany zamestnancov, dodržiavania pracovných noriem, rozvoja ľudských zdrojov, spravodlivosti a transparentnosti pri uzatváraní pracovných zmlúv a v rámci riadenia dodávateľských reťazcov, ochrany v rámci technologického rozvoja, transferu a práv duševného vlastníctva;
- b) **Environmentálne:** vrátane zabezpečenia environmentálnej bezpečnosti pri výrobe, distribúcii, navrhovaní nových výrobkov a dodávok služieb, budúceho hodnotenia životného prostredia a začlenenia riadenia rizík do investovania, monitorovania životného prostredia, inšpekcií a riadenia žalôb žiadajúcich nápravu;
- c) **Spoločenské:** vrátane ochrany ľudských a zamestnaneckých práv; redukcie násilia a riešenia konfliktov; budúceho hodnotenia sociálnych dôsledkov firemných rozhodnutí a následného riadenia rizík, harmonizácie korporáčnych a komunitných potrieb, povzbudzovania a riadenia dobročinných príspevkov a sociálneho investovania, sociálneho monitorovania a reportovania;

- d) **Problémy riadenia:** vrátane ochrany práv akcionárov a investorov firmy, zostavenia kódexov podnikateľského správania, redukcie úplatkárstva a korupcie v rámci vzťahov medzi korporáciami a vládou, dodržiavania transparentnosti a zodpovednosti pri rozhodovaní v rámci korporáčného manažmentu.

Nástroje verejnej politiky

Pri výbere najefektívnejších nástrojov na realizáciu politických zámerov by mali byť vlády citlivé na svoju vlastnú politickú, kultúrnu a sociálnu skúsenosť a vlastnú kapacitu ovplyvniť intenzitu a načasovanie spoločenskej zmeny. Pri realizácii verejných cieľov prostredníctvom korporáčného správania vlády väčšinou zasahovali štyrmi spôsobmi⁽¹⁾:

- i) **Nariadenie konania** vo forme zákona a nariadení umožňujúcich inšpekciu, kontrolu a uloženie pokút za ich porušenie;
- ii) **Podporovanie dobrovoľnej implementácie postupov SZP** prostredníctvom hotovostných a daňových stimulov, technickej pomoci, nezáväzného poradenstva a predpisov stimulujúcich dialóg medzi podnikateľským sektorom a občianskou spoločnosťou;
- iii) **Partnerstvo s podnikateľským sektorom**, v ktorom sa kombinujú verejné a súkromné zdroje s cieľom vytvárať budúce záväzky firiem na prijatie postupov SZP, navzájom si vymieňať nápady a šíriť overené postupy,
- iv) **Podporovanie postupov SZP** pomocou politického a verejného uznania, podpory, publicity, pochvál a ocenení vedúcich k „vodcovstvu príkladom“.

V krajinách strednej a východnej Európy väčšina firiem cíti, že podnikateľský sektor má aj spoločenskú úlohu. Majú však obmedzenú predstavu o tom, aká by vlastne mala byť. Najčastejšie tvrdia, že treba byť etický, transparentný, starať sa o blaho zamestnancov, ale neparticipovať na náprave sociálnych rozdielov. Zároveň chápu, že k ich spoločensky zodpovedným aktivitám patria najmä ochrana zdravia zamestnancov, rešpektovanie nariadení, citlivosť k životnému prostrediu a dodržiavanie zákona o detskej práci. Je to pomerne zúžená vízia „zodpovednosti“. Politická diskusia by sa mala zamerať na to, čím môžu korporácie prispieť do doplnkových tematických okruhov a aký spôsob správania by ich najlepšie motivoval k SZP.

(1) Táto kategorizácia aktivít je považovaná za „objektívnu“, ale nie je predpísaná. Bola identifikovaná Svetovou Bankou (WD 2002; WB 2004[2]) v rámci jej práce s vládami a firmami.

Dosiahnutie identifikovaných cieľov

Vo všeobecnosti vlády dodnes jasne neposúdili, ako podporovať a propagovať SZP. Rozmach SZP poháňal zväčša podnikateľský sektor, najmä veľké a nadnárodné podniky. V súčasnosti je čoraz jasnejšie, že zapájanie malých a stredných podnikov do SZP bude pri zvyšovaní účasti podnikateľského sektora pri napĺňaní spoločenských cieľov nevyhnutný. Malé a stredné podniky vo všeobecnosti zamestnávajú viac pracovníkov, sú bližšie ku „komunitám“, sú rozšírené v rámci celej ekonomiky a môžu znamenať väčšie nebezpečenstvo ohrozenia životného prostredia ako zopár vybraných veľkých alebo nadnárodných firiem. Je takisto zrejmé, že malé a stredné podniky budú čeliť iným finančným a kapacitným obmedzeniam, ktorých identifikovanie by sa malo stať súčasťou ich stratégií SZP. V závislosti od okolností môžu vzniknúť špeciálne intervencie a kroky podporujúce SZP v špecifických priemyselných odvetviach (napríklad v rekreačných službách, baníctve, lesníctve, výrobe energie), ktoré ponúkajú osobitné príležitosti a predstavujú špecifické riziká. Vlády by mali zvažovať možnosti ako jednoznačnejšie nasmerovať stratégie SZP, aby jasne stanovili aktivity, na ktoré sa treba zamerať:

- **Na národnej úrovni:** aplikované v celom podnikateľskom sektore v rámci celej krajiny. Môže ísť o prepojenie na všeobecné otázky podpory národnej konkurencieschopnosti, zavádzania predviateľnejšieho podnikateľského prostredia, nápravu generického problému existujúceho na národnej úrovni (pracovné právo, zamestnávanie detí, životné prostredie, atď.);
- **Na úrovni priemyselných odvetví/regiónov:** zamerané na špecifické problémy, ktoré sa vzťahujú k cieľovým (problematickým alebo dominantným) sektorom alebo priemyselným/podnikateľským zoskupeniam a/alebo regiónom;
- **Podľa klasifikácie firiem:** namierené na firmy rôznych veľkostí (nadnárodné, veľké, malé a stredné podniky, mikro-podnikanie), rôzneho spôsobu vlastníctva (akciové spoločnosti, partnerstvá, firmy s výhradným majiteľom/vlastníkom operátor...);
- **Pre špecifické firmy:** špecifické kroky zamerané na danú firmu vzhľadom na príslušnú veľkosť, podnikanie, umiestnenie.

7.3 Spôsob inštitucionálnej realizácie

Pri vytváraní efektívnej stratégie SZP by mala byť rozhodujúcou voľba inštitucionálnych opatrení potrebných na realizáciu programu SZP. Vlády by mali pri príprave a realizácii stratégie SZP zvažovať množstvo alternatív a v niektorých prípadoch prijímať špecifické rozhodnutia líšiacie sa od prípadu k prípadu. Ich rozhodnutia by sa mali týkať troch oblastí:

- i) **Vedúce postavenie:** Vládna agentúra zodpovedná za podporu SZP by mala byť zodpovedná za vedenie rozvoja stratégií, supervíziu ich realizácie a za ich výsledky. Mala by tiež poskytovať „kultúrnu“ perspektívu k stanoveným zámerom a zodpovednostiam a zabezpečovať počiatočnú sieť zainteresovaných subjektov (stakeholders).
- ii) **Organizačné možnosti:** Vlády by mali mať niekoľko možností pri rozhodovaní o pridelení funkcií, ktoré sa vzťahujú k stratégiám a realizácii politiky ZSP vo vybraných agentúrach. Funkcie možno prideliť ako dodatočné mandáty už existujúcim agentúram, alebo za ne môžu niesť zodpovednosť nové úrady zriadené špecificky na tento účel. Nové agentúry môžu vzniknúť v rámci administratívnej

štruktúry vlády alebo ich možno zriadiť ako autonómne alebo semi-autonómne agentúry. Stupeň právomocí agentúry v oblasti komunikovania, konania, informovania, požadovania informácií alebo nariadovania aktivít ďalším subjektom bude závisieť od funkcií, ktoré hlavná agentúra získa. Treba zvážiť aj rozhodnutie, či zveriť funkcie vzťahujúce sa k rozvoju stratégií tej istej agentúry, ktorá je zodpovedná za ich realizáciu.

- iii) **Trvalá udržateľnosť:** Rozvoj a udržiavanie politiky SZP si vyžaduje personálne obsadenie a prevádzkové zdroje. Možnosti ako ich získať do istej miery závisia od pozície agentúry v organizačnej štruktúre vlády a od jej kompetencií. Ak bude súčasťou vládneho úradu, tak zdroje môžu byť súčasťou štátneho rozpočtu. Či a ako získať zdroje od podnikateľského sektora, závisí od typu intervencií a aktivít, ktoré bude agentúra vykonávať. Napríklad náklady na rozvoj stratégie, monitorovanie jej dodržiavania a jej presadzovanie by mali byť financované štátom. Spolufinancované môžu byť intervencie zamerané na rozvoj partnerstiev.

7.4 Ako vytvárať a riadiť stratégie SZP?

Prvou výzvou pre rozvoj aktívnej stratégie SZP je identifikácia kľúčových oblastí, na ktoré sa treba zamerať, a najpriateľnejších krokov vedúcich k riešeniu problémov. Na ilustráciu použijeme výsledky prieskumu firemnej sféry v krajinách strednej a východnej Európy. Väčšina firiem sa zdá byť aktívna v oblasti spoločenského rozvoja, pričom najsilnejšie sa zameriava na vzdelávanie a zdravie svojich zamestnancov. Na takýchto predispozíciách môžu firmy ďalej budovať a vytvárať ďalšie možnosti spoločenského rozvoja v zatiaľ nedotknutých oblastiach (bývanie, vodné hospodárstvo, prevencia HIV/AIDS, technické školenia). Mal by byť vytvorený strategický plán, ktorý by schválil sľubné aktivity, facilitoval iných prostredníctvom stimulov a potenciálne vytváral partnerstvá založené na podieľaní sa na nákladoch. Základné analýzy by mali pripraviť experti a úradníci, ktorí rozumejú odbornému východisku zahrnutých otázok.

Druhou (a potenciálne väčšou) výzvou je vzhľadom na potrebu efektívneho udržania programu SZP vyvodenie záväzkov a dobrovoľníctva medzi všetkými, ktorí sú stratégiami ovplyvnení (stakeholders). Zapojenie veľkého množstva zainteresovaných subjektov do rozvoja stratégií prostredníctvom participatívnych a konzultačných procesov nie je pre väčšinu vlád krajín strednej a východnej Európy obvyklé. Navyše, vlá-

dy týchto krajín zvyčajne nezahŕňajú zainteresované subjekty (stakeholders) do monitoringu a hodnotenia efektivity stratégií, čo by mohlo viesť k transparentnejšej zodpovednosti a úpravám.

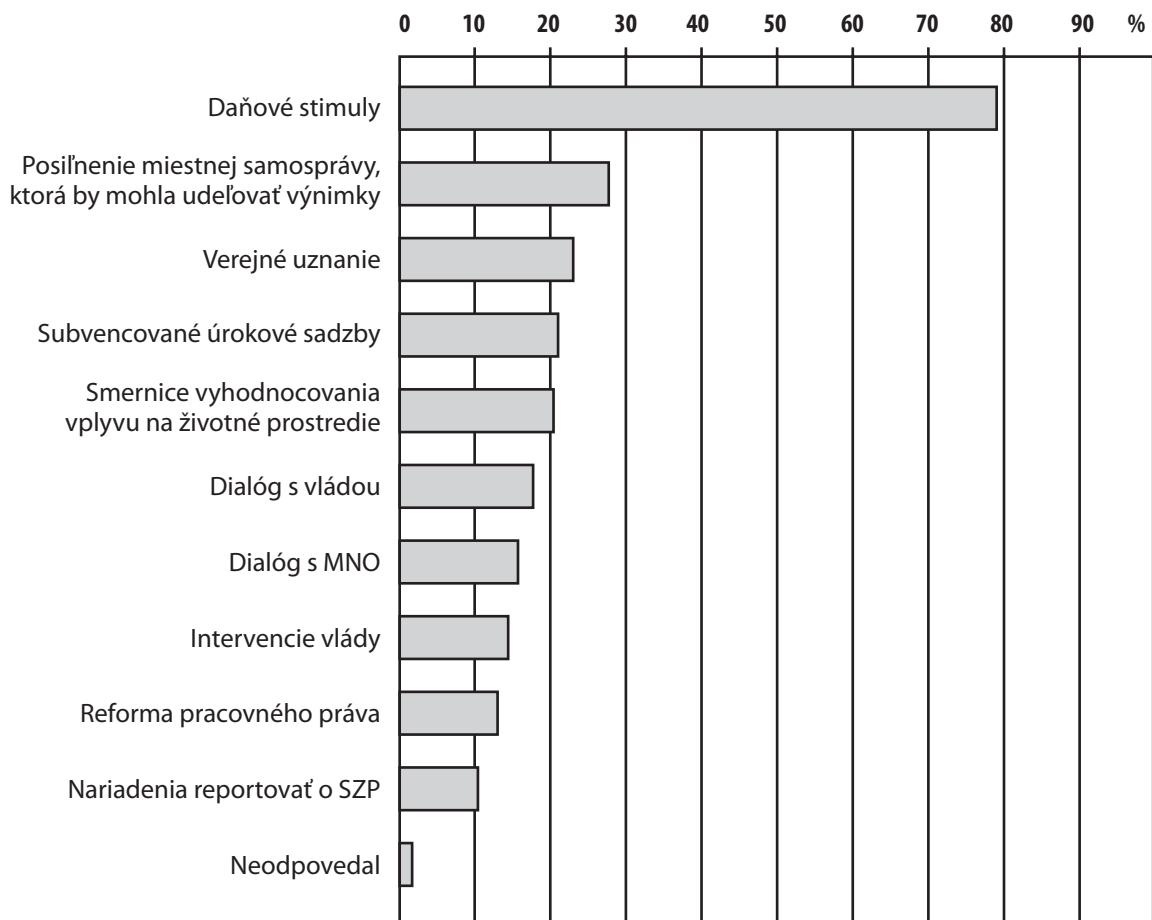
Pokiaľ ide o realizáciu SZP, existuje množstvo materiálov o presadzovaní účasti občianskej spoločnosti a podnikateľského sektora na príprave stratégií, ktoré by mohli pomôcť vládám pripravujúcim proaktívne stratégie SZP. OECD (2001a, 2001b), Svetová banka a iní majú v tejto oblasti aktívne programy⁽²⁾ na podporu vlád, ktoré by si priali realizovať stratégiu účasti verejnosti. Tá môže vzniknúť, keď sa podarí vybudovať dôveru medzi vládou a občianskou spoločnosťou a posilniť skúsenosti v troch etapách:

- Informácie:** vláda informuje o procese vytvárania stratégie SZP otvorene a transparentne a zabezpečuje prístup k informáciám a k rokovaniam;
- Konzultácie:** vláda žiada, získava a potenciálne koná na základe spätnej väzby od zainteresovaných strán, akcionárov, počas pripomienkového obdobia, v rámci prieskumov verejnej mienky a splnomocnení;
- Participácia:** v rámci ktorej vláda aktívne zapája akcionárov do prípravy stratégií, identifikácie problémov, možností riešenia problémov a spôsobov zrealizovania týchto riešení.

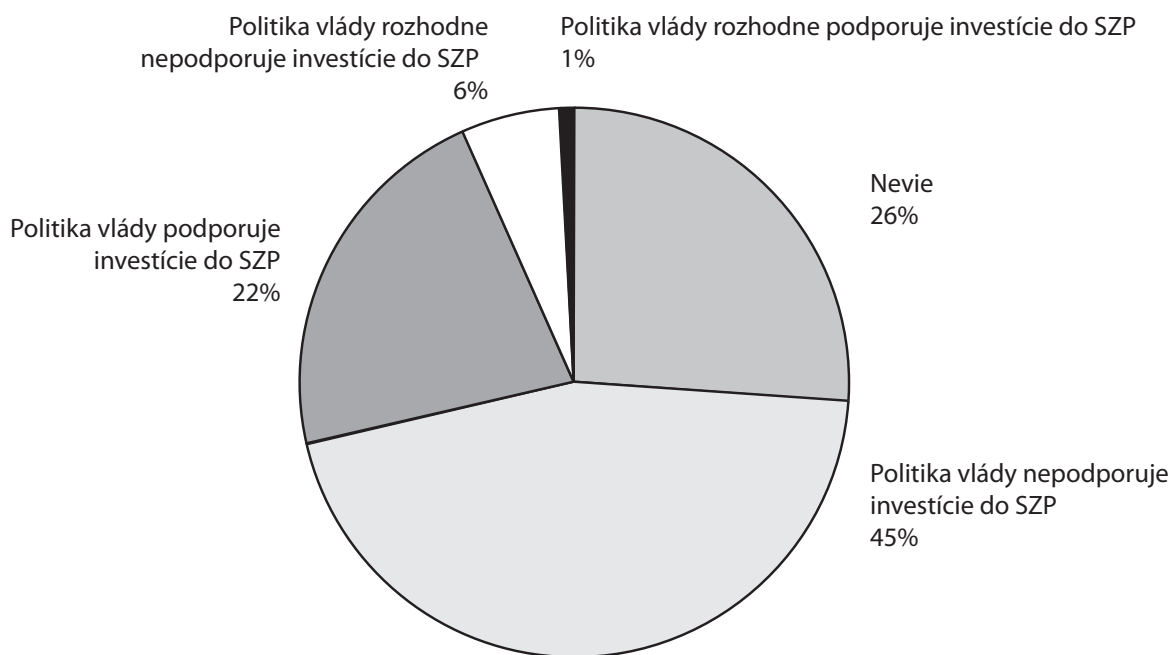


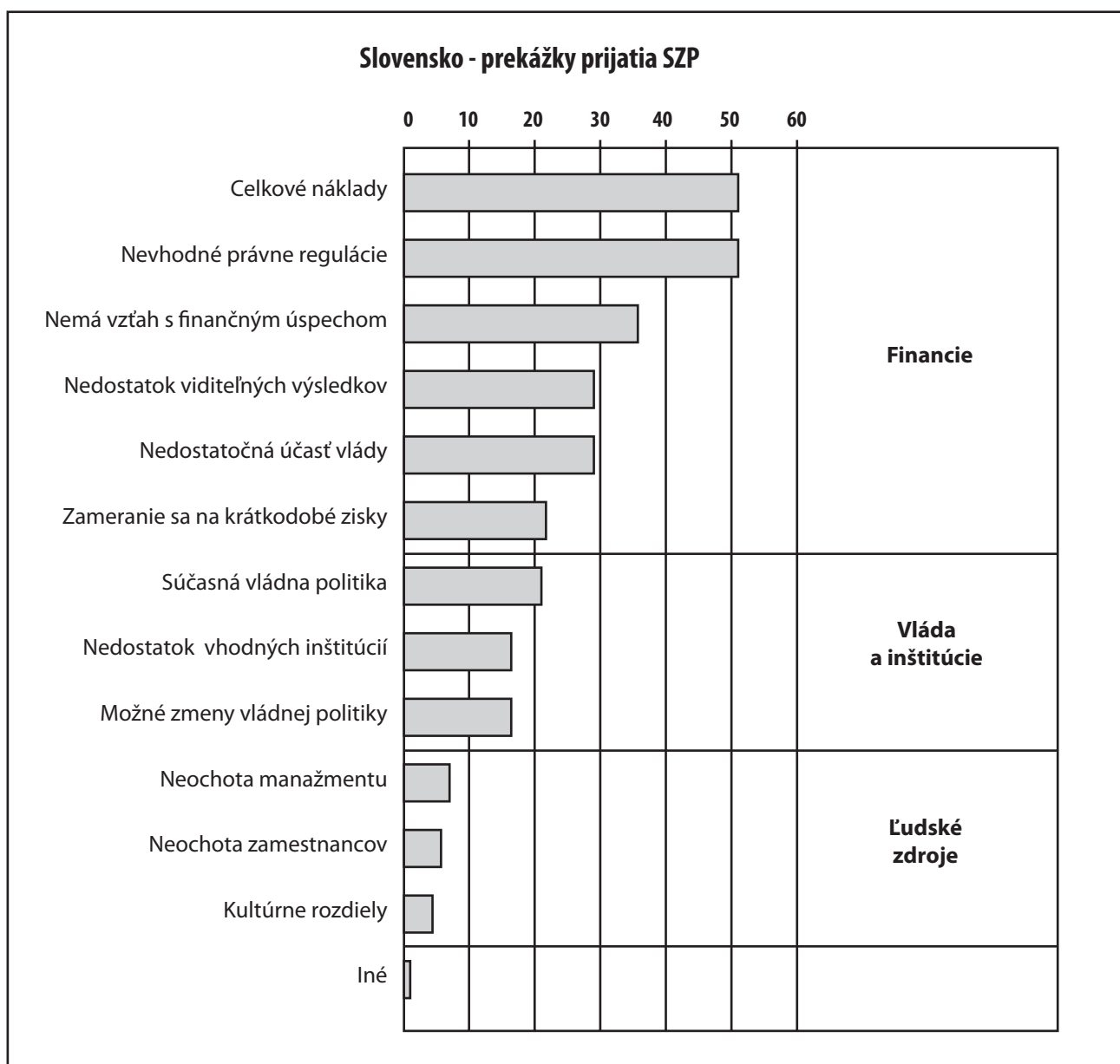
(2) OECD, Public Management Service; World Bank Institute Community Empowerment a Social Inclusion Learning Program (najmä ako spolu-sponzor Medzinárodného okrúhleho stola: Budovanie otvorených vlád v juhovýchodnej Európe: Informácie, konzultácie a účasť verejnosti 23.-24. máj, 2002, Lučana, Slovinsko); a Divízia komunikačného rozvoja Svetovej banky (Sustainable Operations Unit) (viď najmä: Strategic Communications for Development Projects; A Toolkit for Task Team Leaders, 1999)

Slovensko - aktivity, ktoré by mohli podporiť praktiky SZP



Slovensko - vplyv vládnej politiky na investície do SZP





7.5 Príklady verejnej podpory spoločensky zodpovedného podnikania v krajinách Európskej únie

Súťaž „Zamestnávateľ ústretový voči rodine – audit rodina a práca“ každoročne v polovici mája vyhlasuje Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. Cieľmi súťaže je zvýšiť uvedomelosť a citlivosť k otázkam vzájomného vzťahu práce a rodiny, motivovať zamestnávateľov k zavádzaniu opatrení ústretových k rodine, rozšíriť uplatňovanie nových modelov podnikovej kultúry, prehĺbiť rovnoprávnosť žien a mužov v práci i v spoločnosti, prispieť k odstraňovaniu prekážok na trhu práce.

Firmy, ktoré sa prihlásia do súťaže, musia vyplniť dotazník, ktorý podrobne mapuje správanie sa firmy v nasledujúcich oblastiach: dodržiavanie platnej legislatívy,

pracovný čas a organizácia práce, personálny rozvoj zamestnancov, služby a príspevky pre zamestnancov a ich rodiny, rovnosť príležitostí pre ženy a mužov. Po registrácii všetkých prihlášok odborná komisia zložená z pracovníkov MPSVR SR, Strediska pre štúdium práce a rodiny a mimovládnych a odborových organizácií vyhodnotí prihlášky a transparentným spôsobom vyberie najlepšie firmy. Výsledky auditu sa vyhlasujú vždy k Medzinárodnému dňu rodiny, ktorý je 15. mája. Víťazi súťaže dostávajú putovnú a upomienkovú cenu Ministra práce, sociálnych vecí a rodiny SR, sú zapísaní do zoznamu zamestnávateľov ústretových voči rodine a získavajú pozitívnu publicitu v slovenských médiách.

Prehľad víťazov súťaže Zamestnávateľ ústretový voči rodine v rokoch 2000 až 2003.

Poznámka: v roku 2000 bolo udelené len jedno miesto v každej kategórii. Od roku 2001 sa udeľuje prvé až tretie miesto a v roku 2003 získali tretie miesto dve firmy v kategóriách rodinná politika a rovnosť príležitostí.

kategória	miesto	rok			
		2000	2001	2002	2003
rodinná politika	1. miesto	Volkswagen Slovakia, a. s., Bratislava	Východoslovenská energetika, a. s., Košice	Volkswagen Slovakia, a. s., Bratislava	Chemosvit, a. s., Svit
	2. miesto		Volkswagen Slovakia, a. s., Bratislava	Východoslovenská energetika, a. s., Košice	Železnice SR, Bratislava
	3. miesto		Slovenské magnezitové závody, a. s., Jelšava:	Slovenské magnezitové závody, a. s., Jelšava	Slovenské magnezitové závody, a. s., Jelšava
					Východoslovenská energetika, a.s. Košice
rovnosť príležitostí	1. miesto	Whirlpool Slovakia spol. s r. o., Poprad	Whirlpool Slovakia, spol. s r. o., Poprad	Whirlpool Slovakia, spol. s r. o., Poprad	Whirlpool Slovakia, spol. s r. o., Poprad
	2. miesto		Elas, spol. s r. o., Prievidza	Vegum, a. s., Dolné Vestenice	Petit Press, a. s., Bratislava
	3. miesto		Slovenská agentúra životného prostredia – stredisko URBION Bratislava	JEDNOTA – spotrebné družstvo Nitra	JEDNOTA – spotrebné družstvo Nitra
					JEDNOTA – spotrebné družstvo Nitra
najoriginálnejšie opatrenie pre rodinu	1. miesto	Slovenské magnezitové závody, a. s., Jelšava	ISS BRATISLAVA, s. r. o.	Chemosvit, a. s., Svit	Volkswagen Slovakia, a. s., Bratislava
	2. miesto		Chemosvit, a. s., Svit	Elas, spol. s.r.o., Prievidza	Stredoslovenská energetika, a. s., Žilina
	3. miesto		Whirlpool Slovakia, s.r.o., Poprad	Slovenská agentúra ŽP Banská Bystrica, CISK – URBION a COHEM Bratislava	PosAm, spol. s.r.o., Bratislava

Zdroj: http://www.employment.gov.sk/rodinna_politika/audit_rp/

V **Holandsku** od roku 1995 funguje daňový systém zvýhodňujúci zelené investície, ktorý uviedla do platnosti Zelená investičná smernica (Green Investment Directive). Podporuje financovanie projektov, ktoré sú ohľaduplné k životnému prostrediu alebo ekonomicky výhodné. Patria medzi ne napríklad projekty využívania veternej a slnečnej energie, organického poľnohospodárstva a udržateľnej výstavby. Správa audítorskej spoločnosti KPMG vysvetľuje mechanizmus fungovania celého daňového systému: „Investovanie do Systému zelených fondov (Green Funds Scheme) znamená, že individuálni investori požičávajú vlastné „lacné“ peniaze bankám s nižšou úrokovou mierou, ktorú kompenzuje daňový stimul (environmentálny daňový úver). „Zelené banky“ môžu potom ponúknuť inovačným environmentálnym, menej ziskovým projektom lacnejšie pôžičky a tým podporiť ich realizáciu.“

Každý environmentálny projekt, ktorý je financovaný takýmto spôsobom, musí od ministerstva bytovej výstavby, urbanistického plánovania a životného prostredia získať „Prehlásenie o environmentálnej ohľaduplnosti projektu“ („Green statement“). Na základe potvrdenia vlády získajú investori daňové zvýhodnenie, ktoré vedie k mimoriadnemu 2,5 % výnosu ich investícií. Do konca roka 2002 investovalo v tomto systéme viac ako 140 000 súkromných investorov a sporiteľov 3,1 miliardy EUR, čo predstavuje 18 % nárast v porovnaní s predchádzajúcim rokom⁽³⁾.

Štúdia KPMG ďalej vysvetľuje pozitívne dôsledky tohto systému: „Priame environmentálne výhody pripadajúce na každé euro sú mimoriadne vysoké na systém, ktorý vznikol ako opatrenie s cieľom uviesť na trh inovačné technológie. Každé euro, ktoré vláda investuje prostredníctvom systému zelených fondov, poskytuje 40 eur zo súkromného sektora na investovanie do zelených projektov. Tieto sa potom použijú na dosiahnutie environmentálnych cieľov. Vláda takto zabezpečila, že na trh prišli nové výrobky a technológie. Viac sa využíva napríklad veterná energia, skladovanie vykurovacích energií a organické poľnohospodárstvo.“

„Systém zelených fondov prispieva k zvyšovaniu povedomia širokej verejnosti a podnikateľskej komunity. Vláda ním tiež motivuje banky, aby prispievali k dosahovaniu národných environmentálnych cieľov. V rámci tohto systému sa banky stávajú partnermi vlády pri podporovaní súkromného sektora, aby sa stal udržateľným spotrebiteľom, a podnikateľskej komunity, aby sa stala udržateľným výrobcom. Veľký počet investorov, sporiteľov a spoločností, ktoré aktívne participujú na systéme zelených fondov, jasne ukazuje, že ide o úspešnú formu spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom. Z finančného, technologického a sociálneho hľadiska je systém jednoznačne výhodný.“

Správa OECD⁽⁴⁾ o vplyvoch zelených investičných fondov na organické poľnohospodárstvo tiež opisuje ich prínosy. Najdôležitejším z nich je, že trh pomohol vygenerovať obrovské množstvo financií pre environmentálne projekty, ktoré by inak vláda ani ich vlastníci nemohli získať. Takúto formu daňovej stimulácie OECD odporúčala aj ostatným tvorcom politik. Upozorňovala však pritom, že vlády budú musieť na začiatku investovať značné úsilie do rozpracovania primeraného systému financovania a presvedčania zainteresovaných o jeho výhodách ešte pred jeho uvedením do praxe⁽⁵⁾.

Nariadenie o výnimke oslobodenia od daní pre zelené investície má teraz v Holandsku svoj sociálno-etický ekvivalent⁽⁶⁾, ktorý nedávno schválila Európska komisia⁽⁷⁾.

Toto ustanovenie podporuje investície v rozvojových krajinách na základe stanovených rozvojových kritérií. Investície pomáhajú inštitúciám poskytujúcim mikropôžičky v hodnote do 25 000 eur na jednu pôžičku družstvám a projektom spravodlivého obchodu (Fair Trade). Investičné fondy sú certifikované a vychádzajú z projektového schválenia ministerstva pre rozvojovú spoluprácu. Fiškálna výhoda je rovnaká ako výhoda, ktorú majú investori v „zelených fondoch“ (daňová výhoda 2,5 % z návratnosti investícií). Do konca roka 2002 sa prostredníctvom tohto systému získalo 32 miliónov eur investícií⁽⁸⁾.

(3) Pozri *L'investissement socialement responsable en Belgique Rapport 2004 – Réseau Financement Alternatif* na http://www.rfa.be/files/rapport_ISR2004_final.pdf strana 39 a *Sustainable profit !!Prehľad environmentálnych prínosov vytvorených Systémom zelených fondov – Správa KPMG Udržateľnosť – september 2002*

(4) Zelené investičné fondy: Organické poľnohospodárstvo. Holandsko, prípadová štúdia o stimulačných opatreniach pre biodiverzitu – Environmentálna smernica OECD na [http://www.oilis.oecd.org/olis/1997doc.nsf/LinkTo/env-epoc-geei-bio\(97\)10-final](http://www.oilis.oecd.org/olis/1997doc.nsf/LinkTo/env-epoc-geei-bio(97)10-final)

(5) Tamtiež strana 47

(6) „Nariadenie o sociálno-etických projektoch 2004“ (2.3.2004) uverejnené v „Staatscourant no. 44“ zo 4. marca 2004 (DJZ/BR/0163-04)

(7) <http://www.eurosif.org/pub2/lib/2004/03/news/sect02.shtml>

(8) Pozri *L'investissement socialement responsable en Belgique Rapport 2004 – Réseau Financement Alternatif* at http://www.rfa.be/files/rapport_ISR2004_final.pdf strana 39

Belgická vláda schválila vznik fondu⁽⁹⁾, ktorý poskytuje zvýhodnené pôžičky a záruky spoločnostiam zo sektora „sociálneho hospodárstva“ na financovanie dlhodobých investícií⁽¹⁰⁾. Sedemdesiat percent prostriedkov z fondu sa musí použiť na činnosti, ktoré sú prínosom pre sociálne a udržateľné hospodárstvo (*l'économie sociale et durable*). Zvyšných 30 % sa využíva na investície, ktoré vyhovujú záväzkom formulovaným nezávislou poradenskou a výskumnou organizáciou Ethibel⁽¹¹⁾. Fond je obmedzený na maximum 75 milión eur. Investori, ktorí do fondu investujú, musia zachovať svoje investície vo fonde minimálne počas obdobia piatich rokov. Získajú daňovú úľavu 5 % z investícií (1 % ročne)⁽¹²⁾.

V **Spojenom kráľovstve** existuje komunitný investičný systém daňovej úľavy (*Community Investment Tax Relief Scheme*)⁽¹³⁾, ktorý podporuje investovanie v znevýhodnených komunitách poskytovaním daňovej úľavy rovnej 5 % ročných investícií investorm, ktorí investovali najmenej počas piatich rokov v menej výhodných oblastiach. Investície sú riadené prostredníctvom komunitných rozvojových finančných inštitúcií (*Community Development Finance Institutions (CDFIs)*), ktoré poskytujú pôžičky podnikom v menej rozvinutých oblastiach, hlavne v tých, ktoré by inak nedostali tradičné finančné investície. Inštitúcie CDFI musia byť akreditované vládou Agentúrou malých podnikateľských služieb (*Small Business Service (SBS)*), ktorá monitoruje, či svoj mandát patrične vykonávajú. Inštitúcie CDFI musia predkladať výročné správy o svojej činnosti agentúre SBS a investovať väčšinu svojich finančných prostriedkov do podnikov, ktoré majú problém získať iné finančné zdroje⁽¹⁴⁾.

Návrh agro-ekologického programu v **Bulharsku** obsahuje finančné zvýhodnenie pre poľnohospodárskych výrobcov, aby i naďalej využívali postupy chrániace životné prostredie.

Vo **Francúzsku** je pojem „sociálne podniky“ ukotvený aj v legislatíve⁽¹⁵⁾. Definuje ich ako podniky, ktoré nie sú kótované na burze, minimálne 1/3 ich zamestnancov sú osoby invalidné, osoby s minimálnym príjmom alebo dlhodobo nezamestnané. Sociálnymi podnikmi môžu byť aj družstvá, priateľské spoločenstvá, združenia alebo spoločnosti, ktorých riaditeľov volia zamestnanci alebo partneri a ktorých platy podliehajú štatutárnym limitom. Označenie „sociálny podnik“ je veľmi dôležité, pretože zákazníkom a dodávateľom umožňuje na prvý pohľad poznať, že daný podnik prispieva k boju proti sociálnej exklúzii a pôsobí v súlade s princípmi SZP. Existujú však aj ďalšie možnosti zvýhodnenia, ktoré sa viažu na túto kategóriu podnikov. Ich prostredníctvom môžu vlády riadiť iné formy podpory a pomoci daným podnikom. Vo Francúzsku využívajú akcionári sociálnych podnikov daňový úver 25 % z investícií⁽¹⁶⁾. Investori penzijných fondov si môžu vybrať spoločnosti, ktoré majú tento právny štatút, aby si tak splnili zákonnú povinnosť ponúknuť „fondy solidárnosti“ v rámci konceptov sporenia zamestnancov (*Employee Savings Plans*)⁽¹⁷⁾ (pozri tiež časť 4.3 obsahujúci podrobnosti o aspekte finančných motivácií tohto prístupu).

Taliansky parlament tiež nedávno prijal zákon, ktorý určuje právny štatút „sociálnych podnikov“ (*‘impresa sociale’*)⁽¹⁸⁾. Aby sa podnik mohol definovať ako sociálny, musí vykonávať činnosti určitého sociálneho významu a nesmie rozdeľovať zisky medzi tých, ktorí sú v podniku zainteresovaní⁽¹⁹⁾. Tie podniky, ktoré sú zaradené medzi sociálne, môžu potom získať fiškálne zvýhodnenia. Zákon nariaďuje vláde, aby do jedného roku od prijatia zákona zaviedla podrobnejšie nariadenia špecifikujúce spôsob fungovania tohto systému⁽²¹⁾.

V **Spojenom kráľovstve** v súčasnosti dokončujú návrh na zriadenie „Spoločností komunitného záujmu“ (*Community Interest Companies – CIC*)⁽²²⁾. Tieto spoločnosti by mali pomáhať sociálnym podnikom, ktoré chcú využiť svoje zisky a aktíva pre verejné dobro⁽²³⁾.

(9) Set up by 'La Société Fédérale D'investissement' as authorised by 'La loi-programme du 8 Avril 2003'

(10) Pozri *L'investissement socialement responsable en Belgique Rapport 2004 – Réseau Financement Alternatif* at http://www.rfa.be/files/rapport_ISR2004_final.pdf strana 31

(11) Pozri www.ethibel.org/

(12) Pozri *L'investissement socialement responsable en Belgique Rapport 2004 – Réseau Financement Alternatif* na http://www.rfa.be/files/rapport_ISR2004_final.pdf strana 38

(13) Pozri *Community Investment Tax Relief – A Guide for Investors – Community Development Finance Association* - [http://www.cdfa.org.uk/pdf/pubs/investors%20guide%2002,05%20\(2\).pdf](http://www.cdfa.org.uk/pdf/pubs/investors%20guide%2002,05%20(2).pdf)

(14) Štatutárny nástroj 96 z roku 2003, Daňová úľava pre investovanie do komunit (Akreditácia finančných inštitúcií komunitného rozvoja), nariadenia 13/2/2003 v účinnosti

(15) Zákon č. 2001-152 (19. február) o zovšeobecnení konceptov zamestnaneckého sporenia, Peňažný a finančný zákonník, články 19, 21 a 23

(16) Zákon č. 2003-721. Vo všeobecnosti, ak aspoň 50% kapitálu spoločnosti vlastní fyzickí akcionári, potom túto daňovú úľavu môže využívať akákoľvek spoločnosť, ale v prípade sociálnych podnikov sa od tejto požiadavky upúšťa. Daňový úver pre investorov: 25% z investícií, ale maximálne 20 000€/rok (jednotlivý) alebo 40 000€/rok (dvojica); investícia sa musí uskutočniť za 5 rokov.

(17) Nariadenie ohľadne investícií do fondov solidárnosti, zákon č. 2001-152

(18) "Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale Presentato il 19 luglio 2002 – XIV LEGISLATURA PROGETTO DI LEGGE – N. 3045"

(19) Tamtiež, článok 1. a) 1) & 2)

(20) Tamtiež, článok 1. d)

(21) Tamtiež, článok 1.

(22) Pozri <http://www.dti.gov.uk/cics/>

(23) Tamtiež

Navrhovanú legislatívu by mali schváliť v roku 2005. Bude obsahovať:

- definovanie a postupy overovania komunitného záujmu, ktorých cieľom bude zabezpečiť, aby CIC podporovalo naozaj komunitné projekty;
- výročné správy o komunitnom záujme opisujúce prínosy, ktoré jednotlivé CIC predstavujú pre komunitu;
- hranicu ziskov, ktoré CIC môžu dosiahnuť;
- vymenovanie nezávislej osoby zodpovednej za spravovanie systému⁽²⁴⁾

Tento nový model podnikania by mal podľa vlády priniesť mnoho výhod tým, ktorí sa ho rozhodnú využiť. Označenie „Spoločnosť komunitného záujmu“ všetkým zákazníkom, investorom a ostatným zainteresovaným subjektom naznačuje, že daný podnik koná v prospech komunity. Vláda nepredpokladá, že by stanovila nejaké konkrétne daňové alebo iné finančné stimuly pre takéto firmy, ale plánuje vytvoriť ich štruktúru tak, aby mali prístup k čo najširšiemu spektru financií, vrátane vládnych stimulov, akým je napríklad fond Phoenix a Finančné inštitúcie komunitného rozvoja (podrobnosti pozri časť o finančných stimuloch vyššie)⁽²⁵⁾.

Najsilnejšiu a najpokročilejšiu legislatívu upravujúcu nákupnú politiku z hľadiska rešpektovania životného prostredia má **Dánsko**. Týka sa zaobstarávania tovaru ohľaduplného k životnému prostrediu. Kombinácia zákona o ochrane životného prostredia z roku 1992 a Akčného plánu pre politiku o zelenom verejnom obstarávaní z roku 1994 zdôrazňuje, že verejný aj súkromný sektor by sa mali usilovať o výrobu a spotrebu, ktoré viac rešpektujú životné prostredie. Povinnosťou všetkých verejných orgánov a národných inštitúcií je „v čo najširšej miere používať tovar alebo výrobky obsahujúce recyklovaný alebo recyklovateľný materiál“⁽²⁶⁾. Skutočnosť, že povinnosťou verejných orgánov je dodržiavať ekologicky prijateľnú politiku obstarávania, znamená, že environmentálna politika je v Dánsku omnoho silnejšia ako kdekoľvek inde v Európe (pozri nižšie). Dánska vláda

okrem toho uskutočnila mnoho informačných kampaní v štátnych inštitúciách, uzavrela dohody s okresnými a obecnými organizáciami a pripravila plány pre rôzne priemyselné odvetvia. Napríklad plán Energia 2000 sa zameriava na konkrétne ciele v spotrebe energie, rozšírenie alternatívnych zdrojov energie a zníženie emisií kyslíčnika uhličitého. Mieru úspechu dánskeho prístupu v porovnaní s ostatnými európskymi krajinami je vidieť aj v prieskume EÚ o zelených verejných obstarávaníach, v ktorom sa Dánsko vytrvalo umiestňuje na špičke v hodnotení skúmaných krajín z hľadiska sumy vynaloženej na zelené obstarávanie⁽²⁷⁾.

Dánsko je osamotené v zavádzaní takejto silnej povinnosti pre verejné orgány uprednostňovať environmentálne vhodné výrobky a služby v procese obstarávania. Existujú však ďalšie krajiny, ktoré zaviedli legislatívu stanovujúcu legálnosť verejných orgánov zohľadňujúcich environmentálne a rôzne sociálne ohľady pri vypisovaní súťaží na verejné obstarávanie.

V **Rakúsku** sa pri prijímaní rozhodnutí o obstarávaní okrem ekologických aspektov môže zohľadňovať aj zamestnanosť žien, dlhodobo nezamestnaných, zdravotne postihnutých a starších pracovníkov alebo iné sociálno-politické aspekty⁽²⁸⁾.

Nový **poľský** zákon o verejnom obstarávaní stanovuje, že verejné orgány môžu pri rozhodovaní o súťaži o verejnom obstarávaní zohľadňovať environmentálne a tiež niektoré sociálne kritériá⁽²⁹⁾. Na rozdiel od legislatívy o environmentálnych rozhodnutiach v procese obstarávania nebola ešte urobená žiadna analýza, do akej miery legislatívu povoľujúcu sociálne a etické kritériá verejní činitelia pri rozhodovaní zohľadnili.

Nórsko a **švédsko** vláda investovala veľké čiastky peňazí do etických fondov⁽³⁰⁾. Podobne ako v prípade vyššie uvedených iniciatív verejného obstarávania niektoré zaujímavé príklady etických investícií možno nájsť na úrovni miestnych orgánov⁽³¹⁾.

(24) Pozri navrhovanú legislatívu na: <http://www.publications.parliament.uk/pa/ld200304/ldbills/008/2004008.pdf> a navrhované podporujúce nariadenia na: <http://www.dti.gov.uk/cics/pdfs/DraftCICRegulations.pdf> a vysvetľujúce poznámky na <http://www.dti.gov.uk/cics/pdfs/ExnotesondraftCICRegulations.pdf>

(25) Informačný materiál o Spoločnostiach komunitného záujmu (Community Interest Companies): Medzinárodné porovnania – Ministerstvo obchodu a priemyslu, Spojené kráľovstvo na <http://www.dti.gov.uk/cics/pdfs/international.pdf> strana 8

(26) <http://www.epe.be/workbooks/gpurchasing/1.2.html> pozri tiež <http://www.un.org/esa/sustdev/sdissues/consumption/denmark021127.pdf>

(27) Štúdiová zmluva na preskúmanie situácie pôsobenia zeleného verejného obstarávania v Európskej únii, konečná správa, júl 2003 – ICLEI European Secretariat, Eco-Procurement Programme, <http://www.europa.eu.int/comm/environment/gpp/pdf/iceisstudy.pdf>

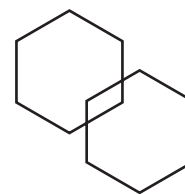
(28) Zákon o obstarávaní (BGBl. I č. 99/2002) § 21 Abs. 7

(29) Článok 91 poľského zákona o verejnom obstarávaní z 29. januára 2004 uvádza „Kritéria vyhodnotenia verejnej súťaže musia byť cena alebo cena a iné kritériá prislúchajúce predmetu zmluvy, najmä kvalita, funkčnosť, technické parametre, použitie najlepších dostupných technológií ohľadne environmentálneho dopadu, využitie nákladov, služby opráv, vplyv realizácie zmluvy na pracovný trh na mieste realizácie zmluvy a dátum realizácie zmluvy.“

(30) Nórska vláda zriadila svoj environmentálny fond (bývalý ropný fond) iba v spoločnostiach s vysokými environmentálnymi normami a švédsko vláda udelila mandát dvom investičným spoločnostiam na investovanie peňazí štátneho dôchodkového fondu pod podmienkou, že peniaze nebudú investovať do spoločností, ktoré porušili niektoré dohovory OSN.

(31) Napríklad v Nemecku je organizácia Neuss prvým miestnym orgánom na svete, ktorý podporuje etický finančný sektor. Obec platí 1 cent z dane na obyvateľa (spolu 1 500 €) a zameriava sa na aktivovanie obyvateľov Neuss, aby tiež investovali do etických finančných inštitúcií. Niektoré miestne orgány (napríklad Gent v Belgicku) skúmajú svoje verejné investície z pohľadu etiky; svoje aktíva (napríklad dôchodkový fond pre štátnych zamestnancov) investujú napríklad eticky na trhu cenných papierov a do dlhopisov, ale výberom na základe etického skúmania.

Slovník pojmov



Spoločensky zodpovedné podnikanie a spravodlivý obchod sú oblasti vyznačujúce sa špecifickým pojmoslovím, ktoré sa nezainteresovaným ľuďom môže zdať máťúce. Nanešťastie zatiaľ neexistuje široko akceptovaný „terminologický sprievodca“, a tak sa stáva, že dvaja ľudia používajú rovnaký pojem, pričom vyjadrujú rozdielne veci. Predkladáme preto čitateľom slovník pojmov, ktorý by im mohol pomôcť lepšie sa orientovať v týchto oblastiach. Keďže spoločenská zodpovednosť v podnikaní a spravodlivý obchod sú veľmi dynamickými oblasťami, nemáme v úmysle považovať naše definície za úplné a jediné správne.

Audit	Audit	Dôkladné formálne preskúmanie pracovnej praxe na konkrétnom pracovnom mieste alebo v konkrétnej spoločnosti, založené na potvrdenej evidencii. Podstatou auditu je preskúmanie dôkazov a krížová kontrola evidencie, aby potvrdila jej pravdivosť. To zároveň zahŕňa pozorovanie určených pravidiel a metód, ktoré sa používajú v súvislosti so zhromažďovaním a hodnotením rozličných typov dôkazov.
Daňová asignácia	Tax Assignment	Možnosť fyzickej alebo právnickej osoby poukázať určité percento (2%) zaplatenej dane za uplynulé obdobie nejakému neziskovému subjektu. Viac informácií na www.rozhodni.sk .
Dobročinný (zdieľaný) marketing	Cause-related Marketing, Cause Branding	Strategická marketingová forma spolupráce ziskovej a neziskovej organizácie, pri ktorej neziskový subjekt poskytuje svoje meno, imidž, etiketu alebo logo (licenciu) na spoločenskú podporu nejakej firmy alebo predaja jej výrobku či služby. Firma či podnik za to poskytuje neziskovému subjektu určitú odplatu, percentuálny podiel z predaja každého produktu, čas či iné nepeňažné plnenie, napr. šírenie informovanosti o spoločenskom probléme (napr. jogurty s logom na podporu obetí povodní, maslo a výťažok z jeho predaja na internetizáciu škôl, či náhradná rodičovská starostlivosť na kartónoch mlieka apod.)
Dobročinný dar, príspevok	Charitable Donation, Contribution	Financie, výrobky, služby, čas, dobrovoľnícka pomoc, ktoré sa nezištne poskytujú organizácii alebo jednotlivcovi.
Dobrovoľnícka organizácia	Voluntary Organization	Pravidelne alebo príležitostne sa spolieha na prácu dobrovoľníkov. V našom kontexte sa označenie dobrovoľnícka viac vzťahuje na organizáciu, ktorá pracuje na dobrovoľníckom základe, resp. s dobrovoľníkmi, v zahraničí má pojem širší záber a používa sa aj v zmysle nezisková organizácia.
Dodávateľ	Supplier	Spoločnosť, ktorá predáva produkt nákupnej spoločnosti (viď definíciu). V mnohých situáciách sa dodávateľ zaoberá výrobou alebo spracovaním. Poznámka: Spoločnosť, ktorá pôsobí v sprostredkovateľskej funkcii, napríklad spoločnosť, ktorá importuje čerstvé plodiny z baliarní v Afrike a potom ich predáva do supermarketov, sa môže považovať za nákupnú spoločnosť i dodávateľa.
Etika podnikania	Business Ethics	Vplyv morálnych hodnôt a princípov na spôsob rozvíjania podnikateľských aktivít.

Filantropia	Philanthropy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobrovoľnícke aktivity pre verejnoprospešný účel bez očakávania protihodnoty. 2. Láska k ľudstvu, obyčajne prejavovaná snahou o zvýšenie verejného blaha, a to osobnými dobročinnými skutkami alebo finančnou podporou nejakej oblasti bez očakávania protihodnoty. 3. Akákoľvek snaha zmierniť ľudskú biedu a utrpenie, zlepšiť kvalitu života, pomôcť alebo udržať isté hodnoty, a to formou darov, služieb alebo iných dobrovoľníckych aktivít.
Hodnotenie	Assessment	<p>Výskum, ktorého cieľom je zistiť, či a do akej miery sa pracovná prax zhoduje so zákonnými ustanoveniami zákonníka práce. Termín sa môže vzťahovať k výskumu pracoviska, ale môže sa tiež použiť v súvislosti so všeobecnejším výskumom napríklad priemyslu krajiny.</p> <p>„Výskum“ znamená systematické skúmanie, ktoré zahŕňa všetky body relevantného zákonníka alebo kódexu správania sa. V prípade pracoviska to znamená výskum zahŕňajúci zhromaždenie spoľahlivej slovnej, písomnej, vizuálnej a fyzickej evidencie. Predbežné výskumy sa zameriavajú na zistenie pravdepodobnosti toho, že ustanovenia zákonníka nebudú dodržané. Takéto metódy sa označujú ako rizikové hodnotenie a považujú sa za menej spoľahlivé. Ak také hodnotenia nezahŕňajú aktuálnu inšpekciu pracovného miesta, ide o predbežné hodnotenie rizík.</p>
Hodnotiteľ	Assessor	Osoba, ktorá uskutočňuje hodnotenia alebo inšpekcie. Pojem neupresňuje kvalifikáciu daného jednotlivca alebo to, či je zamestnancom nejakej organizácie.
Charita, charitatívna organizácia	Charity, Charitable organization	Na Slovensku sa termín charita alebo charitatívna organizácia používa v zmysle poskytovania základnej sociálnej pomoci ľuďom v núdzi (napr. poskytovanie stravy, ošatenia, ubytovania apod.) zväčša kresťanskými organizáciami. Anglický pojem má širší význam a používa sa vo všeobecnom zmysle nezisková organizácia.
Implementácia kódexu správania sa	Code implementation	Postupy, metódy a aktivity, ktoré spoločnosť musí realizovať, aby implementovala kódex správania sa. Zahŕňa to zvýšenie povedomia o kódexe, pochopenie pracovných podmienok v dodávateľskom reťazci, monitorovanie pracovných podmienok na dodávateľskom pracovisku a zaistenie toho, že budú uplatnené primerané nápravné postupy, ak sa zistia problémy.
Iniciatívy kódexu	Code initiatives	Organizácie ako IEO, ktorých úlohou je potvrdiť a/alebo podporiť implementáciu kódexu v pracovnej praxi.
Inšpekcia	Inspection	Návšteva na pracovisku, ktorú vykoná oprávnená externá organizácia alebo jednotlivec za účelom skontrolovania, či sa uplatňuje zákonník práce alebo kódex správania sa. Podstatou inšpekcie je to, že ide o jednorázovú akciu (nie trvalú) riadenú dôkladným kritickým spôsobom. V kontexte IEO sa termín používa v súvislosti s návštevami, ktoré vykonávajú v mene nákupnej spoločnosti predstaviteľ tejto spoločnosti, obchodné audítorské firmy najaté touto spoločnosťou alebo spoločne s inými organizáciami ako mimovládne organizácie alebo organizácie obchodných združení. Posledný typ inšpekcie sa niekedy nazýva inšpekcia viacerých zainteresovaných subjektov.
Investičná filantropia, Riziková filantropia	Venture Philanthropy	Model dobročinného dávania, pri ktorom „investor“ vytvára dlhodobý a úzky vzťah s neziskovou organizáciou, pričom jej poskytuje nielen peniaze, ale aj svoju energiu a expertnú skúsenosť. Takíto donori sledujú svoje dary ako investície a pravidelne požadujú efektívne výsledky a vplyv na spoločnosť.
Juh/Južný	South/Southern	Termín označujúci menej rozvinuté krajiny v južnej Európe a Severnej Amerike vrátane krajín v Afrike, Ázii a Južnej Amerike.

Predbežné hodnotenie rizík	Desk-based risk assessment	Predbežné hodnotenie, ktoré vykonáva nákupná spoločnosť u svojich dodávateľov. Predbežné hodnotenie rizík má zvyčajne podobu dotazníka poslaného dodávateľom s cieľom zistiť najrizikovejšie oblasti v pracovnej praxi. Ak je toto hodnotenie súčasťou systematického procesu, tvorí súčasť monitorovacej stratégie nákupnej spoločnosti.
Kódex overených zásad	Code of Best Practice	Návod a princípy pre zabezpečenie riadneho spravovania firmy (corporate governance). Môže byť vydaný nejakou oficiálnou autoritou či už podnikateľského alebo verejného sektora.
Kolektívne vyjednávanie	Collective bargaining	Právo na kolektívne vyjednávanie sa vzťahuje k právu zamestnaneckých organizácií vyjednávať so zamestnávateľmi alebo zamestnávateľskými organizáciami v mene ich členov a určovať tak podmienky a pracovné vzťahy.
Komunita	Community	Skupina ľudí, ktorí sú nejakým rozpoznateľným spôsobom vzájomne previazaní – v tomto kontexte hlavne geograficky vymedzené komunity - susedstvá, sídla, mestá, vidiecke sídliská, mikroregióny, atď. Ľudí v takejto komunite spája hlavne rovnaké bydlisko, niekedy aj práca.
Komunitná nadácia	Community Foundation	Nezisková mimovládna organizácia - nadácia, ktorej poslaním je prostredníctvom získavania majetku z rôznych miestnych zdrojov, jeho zhodnocovania a následného prerozdelenia iným subjektom podpora nejakej (spravidla) geograficky vymedzenej komunity.
Komunitné organizácie	Community-based organizations	Neziskové mimovládne organizácie či združenia, ktorých poslaním je prostredníctvom komunitných programov a zapájania zainteresovaných subjektov riešiť miestne problémy (napr. stavba detského ihriska, skrášlenie sídliska, apod.)
Medzinárodná organizácia práce (MOP) a jej konvencie	ILO and ILO Conventions	Medzinárodná organizácia práce je špecializovaný úrad OSN, ktorej cieľom je podpora sociálnej spravodlivosti a medzinárodne uznávaných ľudských a pracovných práv. Formuluje medzinárodné pracovné štandardy v podobe konvencií a odporúčaní, ktoré kladú minimálne štandardy základných pracovných práv. Dohody MOP majú silu medzinárodného zákona a od štátov, ktoré ich ratifikujú, sa požaduje, aby začlenili tieto princípy vo svojich zákonoch a zabezpečili ich plnenie. Navyše, všetky členské štáty MOP bez ohľadu na ratifikáciu sa zaväzujú rešpektovať, podporovať a realizovať princípy obsiahnuté v jadre konvencií MOP, ktoré sa zaoberajú slobodou združovania a právom kolektívneho vyjednávania, problémom nútenej práce, detskej práce, diskriminácie a spravodlivého odmeňovania.
Medzisektorová (multisektorová) spolupráca	Cross-Sector (Multi-Sector) Cooperation, Collaboration	Dobrovoľné, strategické spojenectvo, spolupráca medzi organizáciami verejného, podnikateľského a neziskového sektora (či len niektorých z nich) s cieľom vzájomného zvýšenia kapacity pri dosahovaní spoločných cieľov a zdieľaní zdrojov, zodpovednosti, výnosov a rizík.
Mimovládna organizácia (MVO)	Non-Governmental Organization (NGO)	Nezisková organizácia, ktorá je nezávislá od verejnej správy (štátnej správy alebo samosprávy). [Pozri aj nezisková organizácia]
Monitorovanie	Monitoring	Na pracovisku sa monitorovaním nazýva dohľad nad pracovnými postupmi na pozadí štandardu, ktorý vykonáva osoba (alebo osoby), ktorá je nepretržite alebo často prítomná na pracovisku a má voľný prístup k manažmentu a zamestnancom. Príklady: manažér so stanovenou monitorovacou funkciou, ktorý sa nepretržite alebo často nachádza na danom pracovisku, zamestnanec na pracovisku so stanovenou monitorovacou funkciou (napríklad vyslanec zväzu), vládny alebo miestny úradník, ktorému je pridelené určité pracovisko na monitorovanie a nepretržite alebo často je prítomný na pracovisku. „Často“ znamená v tomto prípade byť prítomný na pracovisku dostatočne často na to, aby sa dali zistiť odchýlky od normálneho chodu spoločnosti.

Nadácia	Foundation	Nezisková mimovládna organizácia, ktorej poslaním je zhromažďovať, zhodnocovať a distribuovať majetok na podporu iných neziskových organizácií a projektov. Na Slovensku ich postavenie upravuje Zákon č. 34/2002 Z.z. o nadáciách, ktorý ich definuje ako účelové združenie majetku na podporu verejnoprospešného účelu.
Nákupná spoločnosť	Sourcing company	Spoločnosť, ktorá kupuje produkty od inej spoločnosti za účelom priameho alebo nepriameho ďalšieho predaja spotrebiteľovi.
Navýšený grant	Matching Grant	Grant alebo dar, ktorý bol poskytnutý za podmienky jeho znásobenia zo strany iného subjektu – darca sa zaviazá venovať rovnakú čiastku (napr. 50.000 Sk) organizácii, ak tá získa rovnakú čiastku z iných zdrojov.
Nefinančný dar, príspevok	In-kind Gift, In-kind Contribution, In-kind Donation	Darovanie výrobkov, služieb, poskytnutie kancelárskeho priestoru, informácií, času zamestnancov, dobrovoľníckeho vkladu či iného nefinančného majetku.
Neformálna práca / zamestnanec	Informal work/er	Pojem neformálna práca sa vzťahuje k práci vykonávanej v zamestnaneckom vzťahu, ktorá nie je skúmaná alebo chránená legálnymi alebo regulačnými štruktúrami. Zamestnanecký vzťah teda nie je podriadený štandardnej pracovnej legislatíve, daňovému systému, sociálnej ochrane alebo subjektívnemu právu na isté zamestnanecké výhody (napríklad udeľovanie každoročnej dovolenky alebo zdravotnej dovolenky pre práceneschopnosť). Neformálna práca sa objavuje v rámci nasledujúcich situácií: keď zamestnanie alebo zamestnanec nie je deklarované (napríklad zamestnanie nelegálnych imigrantov), keď je zamestnanie príležitostné alebo krátkeho trvania, keď je pracovný čas alebo plat pod určitou hranicou, keď zamestnávateľ vykonáva neregistrované podnikanie alebo je to osoba v domácnosti alebo keď je zamestnancovo pracovisko mimo zamestnávateľovho prevádzkového miesta.
Nezisková organizácia	Non-profit, Non-profit organization, Civil Society Organization, Charitable Organization, Charity	Organizácia, ktorej poslaním je naplňať nejaký všeobecnoprospešný (pre širokú verejnosť) či vzájomnoprošpešný účel (pre istú skupinu). V spoločnosti delíme subjekty podľa tvorby zisku na ziskové a neziskové. V závislosti od zriaďovateľa rozlišujeme neziskové organizácie na vládne (verejné) tzn. buď štátne alebo samosprávne (nemocnice, školy apod.) a mimovládne (občianske združenia, nadácie, neinvestičné fondy, neziskové organizácie poskytujúce všeobecnoprospešné služby, združenia právnických osôb, organizácie s medzinárodným prvkom). Mimovládne neziskové organizácie sa vyznačujú 5 charakteristikami: formálna štruktúra, nezávislosť od štátu, samosprávnosť, dobrovoľnícky charakter a neziskovosť.
Neziskový sektor, Dobrovoľnícky sektor, Občiansky sektor, Nezávislý sektor, Tretí sektor	Non-profit Sector, Voluntary Sector, Civil Society Sector, Independent Sector, Third Sector	Tvoria ho mimovládne neziskové organizácie, ktoré sú nezávislé a nezaraďujú sa do štruktúr verejného (označovaného ako prvého) ani podnikateľského (druhého) sektora. Tieto organizácie sú samosprávne, slúžia nejakému verejnoprospešnému (verejnoprospešné) alebo vzájomnoprošpešnému účelu (vzájomnoprošpešné) a vytvárajú sociálny kapitál.
Participatívne prístupy	Participatory approaches	V rámci auditu na pracovisku pojem pomenúva prístupy, ktoré vytvárajú povedomie o pracovných záležitostiach a zabezpečujú príležitosť pre zamestnancov i zamestnávateľov, aby zdieľali svoje predstavy a vnímania o pracovných záležitostiach, identifikovali problémy a priority a aktívne sa podieľali na plánovaní a realizovaní zlepšení na pracovisku.

Partnerstvá podnikov s komunitou	Business-Community Partnerships	Termín na vyjadrenie zapojenia sa podnikov do podpory komunity zahŕňajúci podnikové darcovstvo (korporatívnu filantropiu) a podnikové občianstvo (corporate citizenship) (napr. podnik pravidelne podporuje miestnu školu alebo spolupracuje so samosprávou).
Partnerstvo	Partnership	Vzťah, v ktorom jednotlivci alebo organizácie majú rovnakú snahu dosiahnuť spoločný cieľ a pri zadefinovaní zodpovedností a právomocí spolupracujú ako partneri.
Podniková nadácia	Corporate Foundation	Súkromná nezisková organizácia - nadácia, ktorú zriaďuje podnikateľský subjekt-podnik a ktorá prevažne od neho získava svoje zdroje. Tie prerodzuje iným subjektom, častokrát pod dohľadom ľudí z podniku. Podniková nadácia je samostatným subjektom s vlastnou základinou a podlieha neziskovej právnej úprave nadácií.
Podnikové darcovstvo – korporatívna filantropia	Corporate Philanthropy	Podpora firmy pre neziskovú organizáciu alebo projekt prostredníctvom vlastných programov darcovstva alebo podnikovej nadácie. Môže mať formu poskytnutia peňažných prostriedkov, produktov, vecných darov, vybavenia, informácií, know-how alebo napr. aj času vlastných zamestnancov.
Podnikové občianstvo	Corporate Citizenship	Riadenie komplexu vzťahov medzi firmou či podnikom a komunitou, v ktorej pôsobí, a to na lokálnej, národnej a globálnej úrovni (napr. firma sa správa zodpovedne a angažovane voči okoliu, v ktorom pôsobí, ako každý občan).
Podnikový program darcovstva	Corporate Giving Program	Darcovský program pre neziskové subjekty alebo projekty, ktorý vytvorila a administruje nejaká firma či podnik. Podnikové programy darcovstva priamo využívajú prostriedky firmy, ktorá ich zohľadňuje aj vo svojom rozpočte a účtovníctve. Program môže firma spoluvytvárať spolu s nadáciou, ktorá ho môže aj pre podnik samostatne administrovať.
Podnikový sponzoring	Corporate Sponsorship	Spolupráca medzi podnikom a neziskovým subjektom či projektom, pri ktorom podnik za finančnú či nefinančnú podporu získava verejnú publicitu a/alebo ďalšie výhody zo strany neziskovej organizácie. V porovnaní s darcovstvom ide o komerčnejší vzťah s očakávanou (a niekedy zazmluvnenou) protihodnotou zo strany neziskového subjektu.
Programy dobrovoľníctva zamestnancov	Employee Volunteer Programs	Niektoré firmy v rámci svojej stratégie povzbudzujú zamestnancov k dobrovoľníckemu zapojeniu sa podľa svojho záujmu vo vlastnej komunite. Firmám to môže pomôcť pri nábore kvalitnejších zamestnancov a ich udržaní, motivácii a celkovému výkonu. Pozri tiež pojem zapojenie zamestnancov.
Sever/Severný	North/ Northern	Termín, ktorý sa používa na opísanie rozvinutých krajín na severnej pologuli, vrátane krajín v Európe a Severnej Amerike.
Sloboda združovania	Freedom of association	Právo všetkých zamestnancov spájať sa alebo vytvárať vlastné združenia a uskutočňovať svoje aktivity bez zásahov zamestnávateľov alebo štátnych orgánov.
Sociálne (spoločenské) podnikanie	Social Entrepreneurship	Podnikanie, ktoré spája tvorbu zisku so širším spoločenským poslaním. Môžu ho uskutočňovať tak neziskové organizácie ako aj podnikateľské subjekty so zameraním na nejaký spoločenský verejnoprospešný účel (napr. nezisková organizácia, ktorá rozvinie podnikanie za účelom získavania zdrojov na napĺňanie svojho poslania, resp. potrieb komunity).

Sociálny audit a sociálne reportovanie	Social auditing and social reporting	Audit, ktorý skúma výkon a pôsobenie spoločnosti pomocou škály sociálnych indikátorov sledujúcich pracovnoprávne vzťahy, vplyv na komunitu, sociálny dialóg, konzultácie so zainteresovanými subjektami, dodržiavanie pracovných štandardov a podiel na budovaní sociálnej infraštruktúry. Tieto pojmy vznikli v kontexte spoločensky zodpovedného podnikania (viď definíciu) a majú pokrývať širšiu škálu pôsobenia podniku než len dodržiavanie minimálnych pracovných štandardov. Nemôžu sa zamieňať s pojmami ako monitoring, inšpekcia či verifikácia, ktoré sa používajú v kontexte etického obchodovania.
Sociálny kapitál	Social Capital	Pozitívne ľudské vzťahy, dôvera, spolupráca, ktoré vznikajú ako výsledok, resp. pridaná hodnota každej aktivity alebo procesu. Sociálny kapitál má formu štruktúr alebo inštitúcií, ktoré jednotlivcom pomáhajú udržiavať a rozvíjať svoj ľudský kapitál v partnerstve s inými. Je predpokladom spolupráce a zahŕňa rodiny, komunity, podniky, odbory, školy a neziskové organizácie.
Spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP)	Corporate Social Responsibility (CSR)	Celkový vzťah podniku so všetkými jeho zainteresovanými subjektami – zákazníkmi, vlastníkmi-investormi, zamestnancami, úradmi verejnej správy, dodávateľmi, konkurentami, komunitami atď. Zahŕňa záväzok podniku vyvíjať svoje ekonomické aktivity efektívne a zodpovedne voči spoločnosti a životnému prostrediu pri zohľadnení záujmov všetkých zainteresovaných subjektov.
Sponzoring	Sponsorship	Forma finančnej či nefinančnej spolupráce podnikateľského a neziskového subjektu, ktorá má zmluvnú podobu a podnikateľskému partnerovi poskytuje možnosť prezentácie a publicity prostredníctvom neziskového projektu.
Spravodlivý obchod	Fair trade	Spravodlivý obchod (Fair trade) je alternatívnym prístupom ku konvenčnému medzinárodnému obchodovaniu. Je to obchodné partnerstvo, ktoré sa zameriava na trvalo udržateľný rozvoj, vylúčených a znevýhodnených výrobcov. Usiluje sa uskutočniť to pomocou zabezpečenia lepších obchodných podmienok, zvyšovaním povedomia a vedením kampane. (Traidcraft Exchange Fair Trade Factsheet, máj 2003) Spravodlivý obchod sa odlišuje od etického obchodovania tým, že jeho primárny zámer je zlepšiť obchodné vzťahy, nie pracovné postupy. Týka sa predovšetkým marginálnych výrobcov a cieľom je vytvorenie alternatívneho obchodného modelu, nie pôsobenie na hraniciach konvenčných medzinárodných obchodných vzťahov.
Spravovanie	Governance	Štruktúra a spôsob rozhodovania, ktoré zahŕňajú správnu radu, zamestnancov a zainteresované subjekty. V neziskovom sektore sa vzťahuje na aktivity správnej rady, ktoré sledujú a ovplyvňujú dlhodobé smerovanie neziskovej organizácie.
Spravovanie podniku	Corporate Governance	Charakter vzťahov medzi manažmentom firmy, dozornou radou, akcionármi a inými zainteresovanými subjektami. Spravovanie podniku vytvára štruktúru, prostredníctvom ktorej sa stanovujú ciele podniku a prostriedky ich dosiahnutia či vyhodnocovania výkonnosti. (OECD Code – 1999)
Transparentnosť	Transparency	Systém pôsobenia organizácie otvoreným spôsobom a sprístupňovaním informácií tak, že zainteresované subjekty majú možnosť sledovať rozhodnutia, aktivity a použité zdroje. Je dôležitá pri budovaní dôveryhodnosti organizácie a dôvery verejnosti.

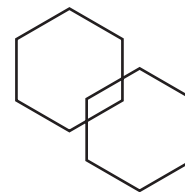
Tretia strana (audit, inšpekcia, monitorovanie, verifikácia)	Third party (audit, assessment, inspection, monitoring, verification etc)	Audit alebo inšpekcia vykonávaná inou stranou ako dodávateľ (prvá strana) alebo nákupná spoločnosť (druhá strana). Pojem „audit tretej strany“ (alebo inšpekcia, hodnotenie atď.) môže byť zavádzajúci, pretože naznačuje nezávislosť, ktorá nemusí byť reálna. V súčasnej praxi audit tretej strany zvyčajne riadi organizácia, ktorá je v zastupiteľskom vzťahu s jednou zo strán. Audit tretej strany by bol nezávislý iba v prípade, ak by osoba, ktorá platí za audit, nemohla ovplyvniť jeho výsledky na základe faktu, že si za audit platí. To by tiež zahŕňalo existenciu pravidiel, na základe ktorých by proces auditu prebiehal a ktoré by boli široko akceptované ako nezaujaté a spoľahlivé.
Trojité vyjadrovanie hospodárenia, trojitá výsledovka	Triple Bottom Line	Filozofia v podnikaní, ktorá hovorí o tom, že celková výkonnosť podniku by sa mala merať podľa jeho kombinovaného prínosu k: 1. ekonomickej prosperite 2. kvalite životného prostredia 3. sociálnemu kapitálu.
Trvalo udržateľný rozvoj	Long-term Sustainable Development	Schopnosť komunity alebo spoločnosti vyvinúť takú stratégiu ekonomickeho rastu a rozvoja, ktorá v rámci ekologických obmedzení dokáže fungovať bez časového ohraničenia a ktorá je prínosom pre všetky zainteresované subjekty a životné prostredie.
Verejno-prospešný	Public Beneficial	Slúžiaci na prospech alebo v záujme celej širokej verejnosti (napr. organizácia poskytujúca sociálne služby pre každého, kto to potrebuje; nemocnica, divadlo, poradenská nezisková organizácia apod.).
Verejno-súkromné partnerstvo	Public-Private Partnership	Partnerská spolupráca, ktorá zahŕňa subjekt verejného (vládneho) sektora a subjekt zo súkromného sektora – či už ziskového alebo neziskového. Cieľom je spoločné riešenie problémov komunity, regiónu, krajiny alebo i celej planéty a dosahovanie spoločenskej zmeny.
Verifikácia	Verification	V súvislosti so základnými predpismi pracovných pravidiel a zásad verifikácia znamená nestranné preskúmanie a osvedčenie sťažností, ktoré vznikli z aktuálneho dodržiavania ustanovení zákonníka dodávateľmi alebo sťažností, ktoré vznikli pri aktivitách, ktoré spoločnosť vykonáva, aby realizovala svoj zákonník. Podstatou verifikácie je vierohodnosť verejných sťažností. Verifikácia zahŕňa opätovné skúmanie dôkazov, aby sa zaručilo, že predtým hlásené výsledky boli presné.
Vzájomne-prospešný	Mutual Beneficial	Slúžiaci v prospech alebo v záujme istej skupiny – napr. členov alebo zainteresované subjekty organizácie – napr. poľovnícke združenie, spolok holubárov apod.
Vzťahy podniku s komunitou	Corporate Community Relations	Vzťahy podniku s komunitou, v ktorej pôsobí – ide jednak o budovanie vzťahov so zainteresovanými subjektami ako aj vplyv podnikateľských aktivít na komunitu. Patria sem programy, ktoré zohľadňujú záujmy oboch – podniku i komunity – ako sú napr. podnikové darcovstvo, dobrovoľníctvo zamestnancov, komunitné partnerstvá.
Zainteresovaný subjekt	Stakeholder	Akýkoľvek jednotlivec, skupina alebo subjekt, ktorý priamo či nepriamo ovplyvňuje alebo je priamo či nepriamo ovplyvňovaný pôsobením firmy alebo organizácie. Patria sem interné zainteresované subjekty (ako napr. zamestnanci a ich rodiny, odbory, dobrovoľníci) alebo externé subjekty (napr. klienti, zákazníci, dodávatelia, vlastníci, donori, finančné skupiny, miestna komunita, politici, profesné a akademické organizácie, environmentálne skupiny, biosféra, celá populácia apod.).
Základné predpisy IEO	ETI Base Code	Zbierka pracovných pravidiel a zásad založená na kľúčových dohodách Medzinárodnej organizácie práce (ILO), schválenie ktorej IEO vyžaduje od svojich členov. Jej obsah bol vyjednaný a odsúhlasený zakladajúcou obchodnou úniou, mimovládnyimi organizáciami a štatutárnymi členmi IEO. Je doplnený súborom všeobecných princípov, ktoré riadia jeho implementáciu.

Zapojenie zamestnancov	Employee Involvement	Viacero foriem spolupráce medzi firmami a neziskovými organizáciami, ktoré využívajú záujem, čas, talent či finančné prostriedky zamestnancov v prospech neziskových aktivít. Môže sem spadať dobrovoľníctvo zamestnancov, kampane na pracovisku, prispievanie zamestnancov či znásobenie ich príspevkov zo strany zamestnávateľa apod. Pozri aj pojem programu dobrovoľníctva zamestnancov.
Zásady správania sa firmy	Code of Conduct	Formálne definovanie hodnôt firmy (a niekedy aj jej dodávateľov), postupov a pravidiel v podnikaní. Definujú minimálne štandardy spolu so záväzkom firmy, že ich bude dodržiavať a vyžadovať aj od svojich zmluvných partnerov, dodávateľov, subdodávateľov či vlastníkov licencií. Slúži ako súbor štandardov, podľa ktorých sa môže posudzovať zodpovednosť podnikania firmy.
Kódex zásad/riadenia	Code of practice/conduct	V kontexte etického obchodovania zbierka zásad (alebo zbierka pravidiel riadenia) je súborom štandardov, ktoré sa týkajú pracovnej praxe a spoločnosť si ich osvojila. Majú byť aplikované medzinárodnej a predovšetkým v pracovných postupoch jej dodávateľov a subdodávateľov.
Zhodnotenie spoločenského vplyvu	Social Impact Assessment	Systematická analýza vplyvu nejakého projektu či aktivity podniku, organizácie, subjektu na sociálnu a kultúrnu situáciu posudzovaných komunít.
Znásobený dar zamestnanca	Employee Matching Gift	Príspevok zamestnanca podnikateľského subjektu nejakej neziskovej organizácii, ktorý jeho zamestnávateľ znásobí z vlastných prostriedkov. Môže slúžiť na motiváciu zamestnancov, resp. zvýšenie ich lojality (napr. ku každým 100 Sk venovaným na nejaký účel pridá zamestnávateľ rovnakú alebo i vyššiu čiastku).
Zodpovedné podnikanie	Responsible Entrepreneurship	Organizácia spojených národov vytvorila koncept, ktorý uznáva špecifickú úlohu biznisu pri dosahovaní udržateľného rozvoja. Zároveň zdôrazňuje, že podniky môžu vyvíjať svoje aktivity takým spôsobom, že pri zvyšovaní svojej konkurencieschopnosti podporujú nielen vlastný ekonomický rast, ale zároveň prispievajú k ochrane prírody, životného prostredia a zvyšujú svoju spoločenskú angažovanosť.
Zúčtovateľnosť, Zodpovednosť	Accountability	Schopnosť a ochota organizácie alebo jej predstaviteľov preukázať spôsob nakladania so zdrojmi a efektívnosť svojej činnosti.
Zväzy globálnych združení (GUFs)	Global Union Federations (GUFs)	Predtým známy ako Medzinárodný obchodný sekretariát (ITS). Sú to medzinárodné asociácie obchodných združení organizované podľa odvetvia alebo podľa zamestnania. Členmi týchto organizácií sú zväčša národné obchodné združenia. Počet zväzov globálnych združení poklesol z 33 v roku 1914 na dnešných desať, najmä vďaka fúziám. GUFs sú nezávislé, autonómne organizácie, ale majú vzťah vzájomného uznávania s Medzinárodnou konfederáciou združení voľného obchodu. V súčasnosti sú dva zväzy globálnych združení členmi Iniciatívy etického obchodovania (IEO).

Zdroje:

1. Nonprofit Good Practice Guide. The Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy & Nonprofit Leadership, 2002-2003. <http://www.nonprofitbasics.org/CompleteGlossary.aspx?ID=-1>
2. Council on Foundations. Glossary of Terms. Washington DC.
3. Open Society Institute. Building Donor Partnerships. Glossary. Budapest. <http://www.osi.hu/partnerships/glossary.html>
4. BoardSource. Glossary. Washington DC, 2002. <http://www.boardsource.org/glossary.asp>
5. Independent Sector. Washington, 2003. http://www.independentsector.org/mission_market/glossary.htm
6. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper. Annex. European Commission. Luxembourg, July 2001.
7. Changing Business. Sustainability – what is it? Forum for the Future. London. <http://www.forumforthefuture.org.uk/uploadstore/ChangingBusiness.pdf>
8. GOODCOMPANY. Guidelines for Corporate Social Performance. Definitions of key terms. Canadian Business for Social Responsibility. Vancouver, 2002. <http://www.cbsr.ca/resources/goodcompanypages.pdf>
9. Občianska participácia – slovníček. CD Občianska participácia, Európska kultúrna spoločnosť Bratislava 2002-2003. <http://participacia.exs.sk/abeceda/slovnicek.html>
10. Svák, J., Haňdiak, P.: Právna úprava tretieho sektora. 1. Slovenské neziskové servisné centrum. Bratislava, 2002.
11. Ethical Trading Initiative. www.ethicaltrade.org

0 organizáciach a autoroch



Nadácia Pontis grantovou činnosťou podporuje projekty v slovenských komunitách, poskytovaním pôžičiek a poradenstva sa sústreďuje na finančnú udržateľnosť mimovládnych organizácií. Pre firmy poskytuje poradenstvo a služby pri tvorbe a manažmente darcovských stratégií a programov, rozvíja firemnú filantropiu a ako administrátor a spoluiniciátor neformálneho združenia Business Leaders Forum na Slovensku buduje povedomie o spoločensky zodpovednom podnikaní. V transformujúcich sa krajinách v zahraničí Nadácia Pontis presadzuje modelové projekty práce s mladými ľuďmi, budovania demokratických inštitúcií a posilňovania občianskej spoločnosti. Nadácia Pontis patrí k najväčším slovenským nadáciám a na Slovensku pôsobí od roku 1992.



PANET je neziskovým združením odborníkov, predovšetkým ekonómov, ktorých základnou oblasťou pôsobenia je zlepšovanie podmienok pre trvalo udržateľný rozvoj neziskového sektora. Dosahuje to prostredníctvom zvyšovania informovanosti a vzdelanosti subjektov rôznych sektorov – spracovávaním analýz ekonomicko-sociálnych vzťahov, ktoré sa dotýkajú neziskového sektora, konzultáciami a poradenstvom, manažérskymi službami, formálnym i neformálnym vzdelávaním, podporou spolupráce subjektov rôznych sektorov a samofinancovania neziskových organizácií. Prostredníctvom rozširovania informačnej základne a služieb sa usiluje o vytváranie podmienok na zlepšovanie profesionalizácie neziskových organizácií, sociálne vzdelávanie podnikateľov a podporuje tak zvýšenie spoločenskej zodpovednosti a angažovanosti v prospech vlastnej komunity.



Nadácia Integra je mimovládna rozvojová organizácia, ktorá vznikla v roku 1995 ako pôvodná iniciatíva na Slovensku. Poslaním nadácie je pomáhať ľuďom rozvíjať ich malé podniky, aby sa mohli stať „ostrovmi integrity“, a tak prispeli k ekonomickej, sociálnej a duchovnej transformácii svojich komunit. Účelom Nadácie Integra je podpora a realizácia projektov, ktoré sledujú nasledovné ciele:

- a) sociálno-ekonomický rozvoj znevýhodnených skupín;
- b) rozvoj drobného podnikania jednotlivcov ako nástroja znižovania nezamestnanosti a vytvárania pracovných príležitostí;
- c) formovanie firiem s cieľavedomým sociálnym vplyvom a zvyšovanie spoločenskej a komunitnej zodpovednosti súkromného sektora;
- d) presadzovanie etických princípov v podnikaní, zvyšovanie transparentnosti v obchodných vzťahoch a potlačanie korupcie v podnikateľskom prostredí;
- e) rozvoj a ochrana tradičných judeo-kresťanských hodnôt a ich presadzovanie v ekonomickom a sociálnom živote jednotlivcov a komunit.

Nadácia Integra tiež koordinuje aktivity medzinárodnej siete partnerských organizácií Integra Venture v Rumunsku, Bulharsku, Srbsku, Chorvátsku, v Rusku a v USA.

Michal Bunčák vyštudoval sociológiu na Filozofickej fakulte UK v Bratislave. Po skončení vysokoškolského štúdia pracoval v Medzinárodnom stredisku pre štúdium rodiny, kde sa venoval analýze sociálnych politík v európskych krajinách a analýze demografického vývoja na Slovensku. V rokoch 2001 až 2004 pracoval v reklamnej agentúre Publicis.Knut na pozícii strategic planner, kde bol zodpovedný za návrh komunikačných stratégií reklamných kampaní klientov a spolupodielal sa na realizácii výskumu životného štýlu „Slovenský spotrebiteľ 2003“. Od leta 2004 pôsobí v Nadácii Pontis, kde sa venuje firemnej filantropii a spoločenskej zodpovednosti v podnikaní.

Eduard Marček – konzultant pre oblasť financovania neziskového sektora, spoločenskej zodpovednosti podnikania a medzisektorovej spolupráce v združení PANET (od roku 2001), zakladateľ a manažér viacerých občianskych združení, pracoval na rôznych medzinárodných projektoch. Po absolvovaní Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave (1998) pracoval v pobočke nadnárodnej spoločnosti. V roku 2001 ukončil postgraduálne štúdium odboru ekonomika a spoločnosť anglickej Lancaster University na Fakulte sociológie Stredoeurópskej univerzity vo Varšave. Absolvoval pobyty v USA, kurz Academie Istropolitana Nova manažment neziskových organizácií a vzdelávací tréning PDCS pre českých a slovenských konzultantov pre neziskový sektor. Je autorom a spoluautorom viacerých štúdií a článkov.

Allan Bussard pochádza z Kanady. Po ukončení postgraduálneho štúdia na univerzite v Záhrebe v 70. rokoch pracoval v rôznych firmách a organizáciách vrátane oblasti turizmu a vytvárania podnikateľských plánov a poradenstva. Vedeniu rozvojových projektov v strednej a východnej Európe sa venuje od roku 1975. Do Bratislavy sa presťahoval v roku 1991. Je zakladajúcim členom slovenskej konzultačnej firmy FBE, s. r. o. V roku 1995 sa podieľal na založení organizácie Integra Venture, ktorá združuje ekonomické rozvojové agentúry z viacerých krajín strednej a východnej Európy, kde doteraz pôsobí ako jej výkonný riaditeľ.

Piotr Mazurkiewicz je ekonóm špecializujúci sa na oblasť spoločensky zodpovedného podnikania a trvalo udržateľného rozvoja. Osem rokov pracoval v medzinárodnom rozvoji komunit, päť rokov pôsobil v súkromnom sektore. Je kvalifikovaným odborníkom na tvorbu strategických štúdií, budovanie zhody názorov na rozvoj priorit s rôznymi zainteresovanými subjektami a facilitovanie realizácie rôznych projektov. Svoje odborné vedomosti nadobudol pracovnými skúsenosťami v rôznych oblastiach vrátane rozvoja súkromného sektora, ľudských zdrojov a ochrany životného prostredia. Od roku 2002 pracuje pre Svetovú banku v Oddelení rozvoja komunikácie (Development Communications Division), kde vedie tím zameriavajúci sa na spoločensky zodpovedné podnikanie. V Inštitúte svetovej banky sa zaoberal otázkami riadenia spoločnosti a rozvoja súkromného sektora. Štyri roky spolupracoval na rozvojových projektoch Organizácie spojených národov. Piotr Mazurkiewicz je členom Medzinárodnej asociácie hodnotenia vplyvov (International Association of Impact Assessment). Na univerzite vo Varšave úspešne absolvoval odbor medzinárodná ekonómia a dosiahol hodnosť PhD. v odbore evolúcia vývojových konceptov.

Marek Markuš je od roku 2000 výkonným riaditeľom mimovládnej organizácie Nadácia Integra. Okrem koordinácie projektov nadácie na Slovensku sa podieľa na realizácii medzinárodných rozvojových projektov v zahraničí, predovšetkým v Rumunsku, Bulharsku, Srbsku a vo východnej Afrike.

Predchádzajúca pracovná skúsenosť Mareka Markuša zahŕňa absolventskú stáž v konzultačnej firme FBE, s. r. o., (4 mesiace) a šesť rokov na rôznych pozíciách v britsko-holandskej petrolejárskej a obchodnej skupine spoločností Royal Dutch/Shell Group Companies, kde získal zručnosti najmä v oblasti marketingu, projektového manažmentu a riadenia maloobchodu.

Absolvoval (Ing., 1993) Strojnícku fakultu STU, odbor konštrukcie výrobných strojov a zúčastnil sa na študijných pobytoch na univerzitách Covenant College v Lookout Mountain v USA (1994) a Regent College vo Vancouveri v Kanade (2002).

Je predsedom správnej rady Asociácie mikropôžičkových inštitúcií Slovenska a členom správnych rád občianskeho združenia Návrat a neziskovej organizácie IN Network Slovakia. Marek Markuš je ženatý a má dve deti.

Spoločensky zodpovedné podnikanie

© Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET

Túto publikáciu vydala:

Nadácia Integra, Partizánska 6, 811 03 Bratislava

Tel./fax: +421 2 5443 5836, 5441 8829, 5441 8830

Fax: +421 2 5441 8831

Autori: Allan Bussard, Eduard Marček, Marek Markuš, Michal Bunčák, Piotr Mazurkiewicz

Jazyková spolupráca: Viera Antalíková, Kristína Uhlíková

Grafická úprava: JIM 78, s.r.o.