

CEE CSR Summit 2016  
17. máj 2016

**CSR Cafeteria – diskusné stoly**



## Obsah

1. Energetika & znižovanie emisií CO <sub>2</sub> : Energetická efektívnosť alebo uhlíkové kredity? .....	3
2. Elektromobilita a udržateľné mestá .....	5
3. Reporting a legislatíva na Slovensku.....	6
4. Lekári a farmaceutický priemysel: ako presadzujeme v GSK transparentnosť .....	7
5. Lean In: Ženy v biznise .....	9
6. Ako vybudovať skvelú firemnú kultúru .....	10
7. Investície do udržateľných inovácií.....	12
8. Zodpovedná komunikácia: Aké benefity firme prináša zodpovedná komunikácia so stakeholdermi? .....	13
9. Behaviorálny dizajn a marketing.....	14
10. Ako môže Vaša organizácia podporiť zamestnávanie ľudí na ceste z ulice .....	15
11. Ako začať podnikáť a neprerobiť.....	17
12. Ako a v akých oblastiach by mal biznis prispieť k udržateľnému rastu stredoeurópskych spoločností a ekonomík?.....	18

## 1. Energetika & znižovanie emisií CO<sub>2</sub>: Energetická efektívnosť alebo uhlíkové kredity?

Diskusný stôl viedla **Alicia Olo Martinez**, Manažérka pre životné prostredie, **Philip Morris International Management SA**.

Spoločnosť Philip Morris International (PMI) získala v roku 2015 umiestnenie v CDP\* "Klimatickom A zozname". To pre PMI znamenalo umiestnenie v top 5 % dvoch tisícok najväčších svetových spoločností, ktoré sú hodnotené z údajov, ktoré merajú znižovanie uhlíkovej stopy, ktoré sú zverejnené v správe CDP lídrov globálnej klímy. Ide o uznanie dlhodobého záväzku spoločnosti k zodpovednosti voči životnému prostrediu.

Vzhľadom na stratégiu Energetika & znižovanie emisií CO<sub>2</sub>, ako aj s cieľom podporiť túto vedúcu pozíciu, sa PMI zameriava na energetický manažment a energetickú efektívnosť, znižovanie využívania energie z fosílnych palív a zvýšenie podielu energie, ktorá pochádza z obnoviteľných zdrojov. V súčasnosti je mimo strategického záberu firmy využívanie uhlíkových kreditov na vyrovnanie emisií.

Do roku 2020 chce firma znížiť svoje emisie CO<sub>2</sub> o 30 %. Tento cieľ chce dosiahnuť nielen v rámci svojich hlavných tovární a distribučnej siete, ale tento záväzok sa vzťahuje na celý výrobný proces a dodávateľský reťazec. Firma spolupracuje s približne 50-tisíc pestovateľmi tabaku a v celosvetovom meradle má okolo 80-tisíc zamestnancov. Ukazovatele energetickej efektívnosti firma sleduje každý mesiac. V súčasnosti je okolo 41 % celkových emisií firmy vyprodukovaných v rozvojových krajinách.

### **Príklady riešení na znižovanie uhlíkovej stopy**

PMI berie ohľad na svoju uhlíkovú stopu už pri samotnom výbere lokalizácie svojich závodov. Z tohto hľadiska sa preto vyhýba čínskemu trhu, ktorý je takmer výhradne založený na využívaní uhlia. V rámci programov odpadového hospodárstva firma používa mnoho recyklovaných materiálov (napr. tabakové listy alebo papier). Ďalšími príkladmi z interného prostredia sú regulácia prívodu kyslíka do kotlov, menej časté zapínanie a následné vypínanie strojov, odmeňovanie zamestnancov aj na základe ich dopravným rozhodnutí (viac sú oceňovaní tí, ktorí do práce cestujú verejnou dopravou alebo sa viacerí zvezú v jednom aute – tzn. car-sharing). Firma sa tiež usiluje zvyšovať environmentálne povedomie verejnosti.

*\* CDP (predtým Carbon Disclosure Project) je medzinárodná nezisková organizácia, ktorá poskytuje kľúčový nezávislý globálny systém pre firmy na meranie, zverejňovanie, spravovanie a zdieľanie dôležitých informácií o životnom prostredí. CDP hodnotenie spoločnostiam poskytuje spoľahlivý a dôveryhodný porovnávací systém pre informácie o životnom prostredí na globálnej úrovni. CDP hodnotenie v stále väčšej miere poskytuje nástroj pre inštitucionálnych investorov a zainteresované strany, aby posúdili firemné úsilie o zmiernenie klimatických zmien.*

### **Diskusia**

Identifikácia hlavných výhod a výziev uhlíkových kreditov:

- Mali by sa firmy zameriavať na energetickú efektívnosť ako hlavný bod ich stratégie v tejto oblasti?

- Energetická efektívnosť nesmie byť o obchodovaní s emisnými povolenkami a o nákupe uhlíkových kreditov. Podľa PMI je energetická efektívnosť správnym nástrojom na zníženie negatívneho dopadu výroby na životné prostredie. Firma sa snaží upozorňovať na dôležitosť úspor energií, napr. využívaním recyklovaných materiálov. PMI rovnako kladie dôraz na to, aby tabakové plantáže nerástli na úkor dažďových pralesov.
  
- Aké sú hlavné riziká a príležitosti spojené s nákupom emisných povoleniek, iné než splnenie regulačných limitov?
  - Kúpou uhlíkových kreditov sa firma vystavuje riziku, že bude verejne kritizovaná za to, že sa snaží iba vykúpiť zo svojich environmentálne nešetrných postupov. Rovnako môže byť táto téma využitá pri útokoch verejnosti, ktorá je všeobecne kritická k tabakovým spoločnostiam kvôli nepriaznivým dôsledkom fajčenia.
  - Firma sa vystavuje aj investičnému riziku kvôli nedostatku odbornosti a transparentnosti v systéme obchodovania s emisnými povolenkami, ako aj na trhoch s uhlíkovými kreditmi.
  - Manažment energetickej efektívnosti firme prináša širokospektrálne finančné výhody.

## 2. Elektromobilita a udržateľné mestá

Diskusný stôl viedol **Radoslav Markuš**, vedúci úseku Rozvoja spoločnosti, **ZSE Energia a.s.**

Riešenie budúceho modelu energetickej udržateľnosti s ekologickým aspektom sa nás týka už dnes. Čím ďalej, tým viac pociťujeme fenomén urbanizácie a s ním spojené problémy. Pretvorenie aj slovenských miest na tzv. Smart Cities – Inteligentné mestá je jedna z oblastí, ktorú vnímame ako vysoko prioritnú, keďže celé energetické odvetie musí reagovať na aktuálne zmeny, najmä na presun obyvateľstva z vidieka do miest. Keďže sa jedná o pomerne zložitý ekosystém, v prvom rade sme sa zamerali na oblasť Smart Mobility, konkrétne elektromobility. Touto témou sa ZSE začalo zaoberať už v roku 2011, a to cez projekt VIBRATE. Na základe tohto projektu spoločnosť začala spoznávať výhody a nevýhody elektromobility. Následne firma vstúpila do ďalších projektov – napr. projekt Crossing Borders. ZSE tiež postupne začala pripravovať produktovú propozíciu pre zákazníka v rámci elektromobility. Momentálne spoločnosť pracuje najmä na rozširovaní infraštruktúry pre elektromobily, a to prostredníctvom projektu FAST-E!

### Diskusia

Identifikácia možností rozvoja elektromobility na Slovensku, kde ekonomická sila obyvateľstva a ekologická vyspelosť nedosahuje úroveň štátov západnej Európy.

- Budovanie infraštruktúry nabíjajúcich staníc po celom Slovensku.
  - V súčasnosti na Slovensku elektromobilita zaostáva, najmä v porovnaní s krajinami, ako sú Holandsko a Nórsko, kde ich je vyše 80 000. Napriek tomu ZSE tejto téme verí a firma začala stratégiu elektromobility aktívne a pozitívne implementovať. Minulý rok ZSE postavila ďalšie tri nabíjacie stanice. Tento rok (2016) spoločnosť ZSE plánuje postaviť ďalších 14 nabíjajúcich staníc.
  - V rámci nabíjajúcich staníc je však teraz otázkou, čo má byť prvé? Vajce alebo sliepka? Má Slovensko čakať na potrebu stavať infraštruktúru, alebo má ZSE budovať infraštruktúru pre takmer nulový trh? Na Slovensku je teraz cca 200 e-cars, už len v porovnaní s Rakúskom je to veľmi málo – tam ich je okolo 9 000.
  - Je dôležité nepozerať sa na tento problém z pohľadu elektromobilistu. Paradoxom je, že aj z celkového počtu 200 e-cars je cca 40 Tesiel. Máme tu aj veľa tranzitných cestujúcich, tak treba aj pre nich budovať infraštruktúru.
- Identifikovanie potrieb vlastníkov elektrických vozidiel.
  - Je dôležité inštalovať nabíjačky v strategických lokalitách.
  - Potreba ponúkať elektromobilitu ako komplexnú službu - vytvoriť e-cars infraštruktúru a biznis modely, napr. zdieľanie elektrických áut.
  - Motivátori na podporu rozvoja elektromobility na Slovensku: nižšie dane, mať nabíjacie stanice na všetkých strategických miestach, v ideálnom prípade na každom sídlisku, v rámci infraštruktúry rozširovať stanice na celé územie Slovenska, dotácie parkovacích miest pre elektrické autá.
  - ZSE zatiaľ uprednostňuje skôr spoluprácu cez profesionálne spoločnosti (napr. taxi spoločnosti) – snaha priblížiť e-cars bežnému človeku.
  - Elektromobilita je pre ZSE súčasťou CSR stratégie, nie je to marketing. Nie je to ani samostatný biznis, skôr nejaký hybrid, ktorým sa časom chcú preklenúť do niečoho komplexnejšieho.

### 3. Reporting a legislatíva na Slovensku

Diskusný stôl viedli **Elain Cohen**, CSR konzultantka, **Beyond Business** a **Michal Kišša**, programový riaditeľ **Nadácie Pontis** a riaditeľ **Business Leaders Forum**.

Smernica Európskej únie zaväzuje podnikateľské subjekty, ktoré sú predmetom širokého verejného záujmu, uvádzať vo svojich manažérskych správach aj nefinančné údaje.

Ide o informácie, ktoré sa týkajú nasledovných oblastí činnosti:

- environmentálne aspekty,
- sociálne aspekty a vzťahy k zamestnancom,
- rešpektovanie ľudských práv,
- protikorupčné praktiky a úplatkárstvo.

Správy by mali tiež obsahovať:

- stručný opis podnikateľského plánu,
- opis stratégií vrátane zaužívaných postupov práce pre zodpovednosť v podnikaní,
- výsledky uvedených politík,
- potenciálne riziká pre dané oblasti a ich riadenie,
- hlavné nefinančné ukazovatele výnosnosti v danej oblasti podnikania.

Táto európska smernica bola do slovenského práva transformovaná v roku 2015 prijatím novely Zákona o účtovníctve č. **431/2002 Z. z.**

Podľa nových pravidiel majú všetky spoločnosti verejného záujmu s viac ako 500 zamestnancami povinnosť reportovať o svojich aktivitách v oblasti zodpovedného podnikania. Text zákona je dostupný na tejto linke [http://www.szk.sk/files/legislativa/431\\_2002\\_Zz\\_v20170101.pdf](http://www.szk.sk/files/legislativa/431_2002_Zz_v20170101.pdf).

#### Diskusia

Účastníci diskusného stola opísali svoju skúsenosť s vydávaním správ o zodpovednom podnikaní a zdieľali svoj názor na novú legislatívu. Celkovo zazneli pozitívne ohlasy. Nevyhnutnosť reportovať prinúti firmy prehodnotiť svoje CR aktivity a môže viesť k intenzívnejšej aplikácii princípov zodpovednosti v biznise v našom regióne.

Slovensko je pritom v rámci EÚ jednou z krajín s najnižším počtom lokálnych správ o zodpovednom podnikaní. Nová legislatíva to môže zmeniť. Elaine Cohen zdôraznila, že lokálny reporting má množstvo výhod. Aj menšie firmy môžu mať významný dopad. Reporting nie je iba o poskytovaní informácií. Môže viesť k výraznejšiemu zapojeniu zamestnancov do aktivít firmy.

## 4. Lekári a farmaceutický priemysel: ako presadzujeme v GSK transparentnosť

Diskusný stôl viedla **Miriam Kejzlarová**, komunikačná manažérka, **GSK Slovensko s.r.o.**

V rámci iniciatívy Európskej federácie farmaceutického priemyslu a asociácií (EFPIA) bude GSK v júni 2016 zverejňovať prvýkrát informácie o tzv. prevodoch hodnôt (peňažných a nepeňažných), ktoré firma poskytla lekárom. **My v GSK sme presvedčení, že vykazovanie je prejavom transparentnosti spolupráce a partnerstva medzi zdravotníckymi pracovníkmi a farmaceutickým priemyslom, zároveň však prvýkrát zverejníme pre mnohých citlivé údaje.** Verejnosť aj cez túto aktivitu môže lepšie porozumieť našej spolupráci, jej dôležitosti a potrebnosti v záujme kvalitnejšej zdravotnej starostlivosti pre pacientov. **Zároveň je to však téma veľmi konfrontačná, pretože zverejňuje doteraz nezverejňované údaje, ktoré sú pre lekárov osobne citlivé.**

V rámci viac ako desaťročného úsilia GSK o zvyšovanie transparentnosti klinického výskumu a spolupráce so zdravotníckymi pracovníkmi ide o logický krok – **od roku 2016 sme zastavili platby lekárom za prednášanie o našich preskripčných liekoch.** V júni 2016 zverejníme výkazy prevodov pre lekárov uskutočnené v roku 2015.

Pre lepšie pochopenie: Prevod hodnoty je prevod istej formy hodnoty alebo príspevku od farmaceutickej spoločnosti (v tomto prípade GSK) zdravotníckemu pracovníkovi (ZP). Prevod hodnoty sa môže uskutočniť priamo zo spoločnosti GSK alebo nepriamo cez sprostredkovateľa a môže to byť peňažná úhrada (napr. poplatok za službu) alebo nepeňažný príspevok (napr. za letenku alebo registračný poplatok, kde sa peniaze vyplácajú agentúre alebo organizátorovi podujatia).

Lekári podpisujú informovaný súhlas so zverejnením informácií o prevode hodnôt. Cca 1 % lekárov využilo možnosť stiahnuť informovaný súhlas, ich údaje budú zverejnené ako agregované dáta. Podpora jednotlivých lekárov spoločnosťou GSK sa uskutočňuje sprostredkované, cez nezávislé tretie strany, ako sú asociácie a komory, ktoré vedia odborne a objektívne rozhodnúť o tom, ktorý odborník bude podporený.

Viac informácií je k dispozícii na webovej stránke AIFP [http://www.aifp.sk/upload/files/AIFP-Pravidla-zverejnovania\\_1409943978.pdf](http://www.aifp.sk/upload/files/AIFP-Pravidla-zverejnovania_1409943978.pdf).

Zverejňovanie prevodu hodnôt je už dlhší čas realitou v niektorých európskych krajinách, a teší sa veľkému záujmu médií a verejnosti.

### Diskusia

Identifikácia možností komunikácie s kľúčovými cieľovými skupinami s cieľom informovať ich o pripravovanom zverejňovaní prevodov hodnôt.

- V prvom rade je potrebné aktívne pristupovať k informovaniu verejnosti a médií, k propagácii zverejňovania ako pozitívneho kroku smerom k transparentnosti a budovaniu vzťahov s lekármí. Keďže sa môže stať, že zverejnené informácie môžu byť nesprávne vysvetlené – nebyť apologetický a defenzívny, práve naopak zamerať sa na vysvetľovanie a korekciu nesprávnej interpretácie.

- Zverejnenie bude sprevádzané tlačovou konferenciou Asociácie inovatívneho farmaceutického priemyslu, avšak dôležité, aj do budúcnosti, bude vysvetliť kontext a podrobnosti toho, čo môže hodnotu predstavovať (poplatky za služby, cestovné, registračné poplatky na odborné podujatia), a prečo sa niektoré hodnoty môžu zdať veľmi vysoké (napr. poplatky za hi-tech konferencie v zahraničí).
- Vysvetliť, prečo je takáto podpora lekárov dôležitá, ako prebieha celoživotné vzdelávanie lekárov, ako túto úlohu vie zastúpiť štát, a prečo je potrebné a žiaduce, aby sa doňho zapájal farmaceutický priemysel. Vysvetliť, že podpora lekárov často predstavuje jednu z mála alternatív vzdelávania. Vysvetľovať, čím si musí lekár v rámci vzdelávania povinne prejsť a koľko prostriedkov vzdelávanie stojí, prezentovať dôležitosť vzdelávania lekárov.
- Zapojiť do komunikácie strešné organizácie pacientov.
- Zapojiť do diskusie Ministerstvo zdravotníctva a štát, s tým, že sa poukáže na nevyhnutnosť spolupráce so súkromným sektorom pri výskume, ako i zabezpečení adekvátneho vzdelávania lekárov.
- Komunikovať (aj finančnú) hodnotu vzdelávania lekárov a otázku príjmov z hlavnej činnosti a hodnôt poskytnutých farmaceutickými firmami napr. na výskum, semináre, vzdelávacie aktivity, cez modelové príklady – story telling. Na príklade konkrétneho lekára prezentovať aké sú jeho akademické povinnosti, a možnosti vzdelávania, aký je jeho príjem, a koľko napríklad stojí účasť na medzinárodnej konferencii.
- Zverejňovanie je v prospech lekárov a pacienta, a v ideálnom prípade by v budúcnosti mal existovať dopyt lekárov a pacientov, ako aj štátu a súkromného sektora (verejná objednávka) po tejto aktivite.

**Všeobecné odporúčanie pre vzdelávanie:**

- Intenzívne zapájať medikov – informovať o tom, že transparentnosť v podpore lekárov je žiaduca. Taktiež podporovať ich vzdelávanie, laboratórnu a výskumnú prax a stáže.



## 5. Lean In: Ženy v biznise

Diskusný stôl viedla **Janette Kučerková**, riaditeľka nehnuteľností, **Kaufland Slovenská republika, v.o.s.**

Ženy sa musia často vyrovnávať s množstvom problémov v prakticky mužskom svete podnikania a biznisu. Žien v manažérskych pozíciách v biznise na Slovensku nie je veľa. Na otázku prečo, nie je univerzálna odpoveď. Časť žien nemá o vrcholové pozície záujem. Časť žien je diskriminovaná pri výbere na riadiacu pozíciu, pretože sa firma obáva, že odídu na materskú dovolenku, budú sa venovať deťom, partnerom, domácnosti. Aké problémy vo všeobecnosti majú ženy v podnikateľskom prostredí?

### Diskusia

- Na vysokých pozíciách môžu ženy fungovať za predpokladu, že majú podporu doma a domácnosť dobre zorganizovanú.
- Často ženy nechcú ísť do vysokých pozícií. Firma by ich do toho nemala tlačiť kvôli nejakým kvótam. Nie je dôležitý rovnostársky, ale inkluzívny prístup. Významná je aj transparentnosť – otvorene žene povedať, čo ju čaká na novej pozícii.
- Pri prijímaní na nové pozície je potrebné nerozlišovať, či sa jedná o muža, alebo ženu, ale pozeráť na človeka komplexne – schopnosti, nadanie a spolu s človekom hľadať, aké je pre neho ideálne miesto/rola - pozeráť viac krokov dopredu, lebo novou rolou sa dá i ublížiť.
- Dôležité, aby boli ženy v práci uvoľnené. Ak má žena túžbu ísť na vysokú pozíciu a dostane dôveru, rozkvitne, je zdravo sebavedomá.
- Prax ukazuje, že ženy po materskej dovolenke pracujú veľmi efektívne.
- Problémom je stále rozdiel v platovom ohodnotení mužov a žien za rovnakú pracovnú pozíciu a pracovnú náplň.

## 6. Ako vybudovať skvelú firemnú kultúru

Diskusný stôl viedol **Ari Weinzweig**, spolujateľ a zakladajúci partner **Zingerman's**.

Neexistuje univerzálna správna firemná kultúra. Tá by mala vzniknúť zvnútra firmy. Overenou metódou na tvorbu firemnej kultúry je tzv. vizionovanie. Každý pri nej píše technikou „hot pen“, ako si predstavuje úspech, podobu ideálneho stavu napr. o 3, 4 alebo 5 rokov. Hot pen znamená, že človek píše na papier 7-15 minút bez prestávky, bez hlbšieho štruktúrovania a rozmyšľania, všetko, čo mu v tejto súvislosti príde na myseľ. Dôležité je ani na sekundu neprestať a písať-písať-písať. Pri dobrom uvoľnení sa z ľudí takto dostávajú von všetky ich sny či nápady, i tie podvedomé. Vzniknuté 1-2 strany textu si potom môžu zainteresovaní spolu konfrontovať, ďalej zladovať a upravovať v niekoľkých ďalších verziách, až kým sa zhodnú na optimálnej spoločnej predstave firemnej kultúry, akú by chceli mať. Dohodnutú víziu by si mali následne často pripomínať, veľa o nej rozprávať a implementovať ju.

### Diskusia

#### Má víziu firemnej kultúry definovať riaditeľ či vedenie alebo všetci zamestnanci?

- Akákoľvek vízia firemnej kultúry je lepšia ako žiadna vízia. Čiže aj vízia napísaná šéfom hierarchicky nastavenej organizácie je lepšia ako nedefinovaná predstava. No osvedčilo sa, ak je to čo i len trošku možné, aby do tvorby vízie boli zapojení i zamestnanci: aby ju min. mohli pripomienkovať, vylepšovať. Ide o vybudovanie pocitu vlastníctva, aby i zamestnanci považovali víziu za svoju, identifikovali sa s ňou a napomáhali jej implementácii.

#### Čo ak vedenie nemá záujem o vytvorenie dobrej, otvorenej firemnej kultúry, open book manažmentu a pod.? Dajú sa vybudovať i zdola?

- Ideálne je, ak sa nám podarí vedenie získať pre tieto zmeny, lebo potom ide všetko ľahšie. Ak to však nie je možné, odporúčame začať i „zdola“ alebo „zo stredy“. Víziu dobrej firemnej kultúry možno vytvoriť i pre jedno oddelenie alebo jednu časť firmy. Ak bude dobrá a uchytí sa, perspektívne môže pozitívne „nakaziť“ i ostatné časti spoločnosti. Rezignácia nie je dobré riešenie. Každý má spoluzodpovednosť za pracovné prostredie okolo seba.

#### Ako sa robia v nehierarchickej, slobodne nastavenej firemnej kultúre ťažké alebo rýchle rozhodnutia?

- Vo firme Zingerman's sa rozhoduje konsenzom partnerov. So všetkými zamestnancami sa vedie dialóg. Väčšinou je dobré investovať čas do nájdenia konsenzu v staffe, lebo múdrosť sa nachádza nielen vo vedení, ale v každom jednom zamestnancovi. Firmy zvyknú robiť zlé rozhodnutia rýchlo v krátkom čase, a potom ich musia dlho naprávať. Je lepšie rozhodovať sa dobre a po zvážení rôznych pohľadov. Samozrejme, rozhodnutia, ktoré treba spraviť rýchlo, môžu kompetentní spraviť, aby firma dlho neprešľapovala na mieste. Následne je však dobré ich prediskutovať s ostatnými a zhodnotiť, či bolo rozhodnutie správne a ako sa zachovať v podobných situáciách v budúcnosti.

**Čo ak sa partneri nezhodnú? Ako sa to rieši?**

- Rôzne pohľady a konflikty vo firme sú normálne a prirodzené. V dobrej firme je dôležité, ako sa riešia a ako rýchlo sa riešia.
- Treba vytvárať kultúru, kde je nesúhlas možný a akceptovaný, ale mal by byť konštruktívny a nie ničiaci.

**Ako motivujú Zingermani svojich zamestnancov, aby sa snažili podávať excelentný výkon?**

- Ari verí, že ľudia sa motivujú sami zvnútra. Dôležité je ich nedemotivovať zle nastavenými procesmi a prostredím. Nástroje, ktoré pomáhajú zvyšovať zapojenie zamestnancov, sú:
  - spoločná vízia
  - otvorená atmosféra, dôvera
  - servant leadership: lídri robia všetko preto, aby pomáhali zamestnancom uspieť, a nie naopak; je prejavované uznanie dôstojnosti a rešpekt voči každému zamestnancovi (napríklad čím má niekto základnejšiu pozíciu – napríklad umývač riadov – tým viac rešpektu a podpory mu vedenie dáva, Ari oslovuje týchto ľudí „sir“)
  - open book management – informovanie a zapájanie všetkých do vedenia firmy a rozhodovania
  - dôraz na vzdelávanie – Zingermani majú asi 50 interných „classes“ na rôzne témy, každý neustále rastie
  - pomoc komunity

**Keď Zingermani začínali s open book managementom, pociťovali i rezistenciu v staffe? Ako ju prekonávali?**

- Áno, sčasti. Každá zmena vždy prináša rezistenciu, je to prirodzené. Napríklad teraz, keby chceli skončiť s open book managementom, tiež by to prinieslo rezistenciu.
- Rezistenciu pomáha prekonávať vízia úspešného stavu, prístup lídrov.

## 7. Investície do udržateľných inovácií

Diskusný stôl viedol **Stephen Mooney**, riaditeľ **Synoptica**.

Mnoho majiteľov firiem a vrcholových manažérov sa obáva, že investície do udržateľných riešení im prinesú viac problémov ako osuhu, budú musieť zvýšiť ceny, stratia konkurencieschopnosť a vynaložené prostriedky sa im nikdy nevrátia späť. Opak je pravdou. Počet spoločností, ktoré dosiahli zisk z investícií do udržateľných inovácií sa v roku 2012 zdvojnásobil na 37 %. Vyplýva to zo štúdie spoločnosti MIT v spolupráci s BCG, na ktorej sa podieľalo viac ako 2 600 top manažérov medzinárodných spoločností.

Americká chemická spoločnosť DowDuPont sa počas desiatich rokov do roku 2010 zaviazala znížiť produkciu skleníkových plynov o 65 %. Už v roku 2007 dosiahla úspory z energetickej efektívnosti na úrovni ročného zisku. Vynálezca teflónu či známeho neoprénu sa dnes zameriava na "zelené alternatívy", z ktorých podľa štúdie Americkej rady pre udržateľné podnikanie dokonca dosahujú rýchlejšiu rast tržieb ako pri tradičných produktoch.

### Diskusia

**Čo investorov motivuje, aby svoje financie vložili do inovácií s dopadom?**

**Aké zdroje financovania sú dostupné alebo by mali byť dostupné pre start-upy s aspektmi spoločenskej zodpovednosti?**

**Rieši sa pri prepájaní start-upov a potenciálnych investorov aj otázka duševného vlastníctva?**

- Dnes je pri inováciách, ktoré nezahŕňajú zložku udržateľnosti, riziko priveľké na to, aby sme ho ignorovali. Vezmite si napríklad mikročiasťky (tie malé plastové guľôčky v sprchových géloch a zubných pastách), ktoré v USA nedávno zakázali (<http://edition.cnn.com/2015/12/30/health/obama-bans-microbeads/>). Pri koncepte tejto „inovácie“ v oblasti spotrebných produktov sa na udržateľnosť očividne vôbec nehľadelo. Hoci sa výdaje spojené so zákazom budú dať len ťažko vyčíslieť, budú obrovské. Toto je typická inovácia, ktorá sa nespája so SZP a doplatí na ňu každý v dodávateľskom reťazci.
- Začínajúce udržateľné (zelené alebo spoločensky zodpovedné podniky) majú stále problémy s financovaním (Model Tesla Motors, ktorá bola spočiatku financovaná súkromnými zdrojmi Elona Muska, je veľmi zriedkavý).
- Cielenejšie financovanie z verejných zdrojov má svoje miesto predovšetkým v ranej fáze podnikov alebo pri investíciách do clean tech hardwaru. UK so systémom daňových úľav pre uľahčenie investícií do nových podnikov a prístup Izraela boli prezentované ako dobré príklady, ktoré stimulovali prechod k rizikovejším investíciám do inovácií.
- Potreba vyváženejšieho verejného a súkromného financovania udržateľných inovácií - príklad US Jumpstart Our Business Start-ups. Zákon z roku 2010 podporuje finančné prostriedky pre malé a stredné podniky - uľahčením využívania on-line služieb
- Potrebný je širší prístup zameriavajúci sa na celý ekosystém. Úspech investícií do udržateľných inovácií podmieňuje aj kvalitná vzdelaná spoločnosť.
- Získavanie patentov môže byť najmä pre začínajúce fázy inovácií veľmi riskantné.

## 8. Zodpovedná komunikácia: Aké benefity firme prináša zodpovedná komunikácia so stakeholdermi?

Diskusný stôl viedla **Anna Šindelková**, Sustainable Development Manager, **Plzeňský Prazdroj & Pivovary Topvar, a.s.**

„Produkt je vyrobený firmou, ktorej dôverujem.“ To uviedlo ako kľúčový dôvod pre nákupné rozhodnutia 62 % respondentov poslednej štúdie spoločnosti Nielsen. Budovanie dôvery je u jednotlivých skupín stakeholderov priamo spojené s transparentnou a zodpovednou komunikáciou. V spoločnosti Pivovary Topvar, a.s. presadzujeme dlhodobu zodpovedný prístup ku konzumácii našich výrobkov, rovnako dôležitá je pre nás ale tiež forma, akou sú prezentované a propagované.

Plzeňský Prazdroj a Pivovary Topvar sú integrované spoločnosti so spoločnou stratégiou zodpovedného podnikania a trvalo udržateľného rozvoja Prosperita.

Pivovary Topvar sa riadia prísny etickým kódexom. Etické pravidlá sú prísnejšie ako určuje zákon. Patria do celosvetovej skupiny SABMiller – sú signatármi Európskeho fóra o alkohole a zdraví. V rámci marketingovej komunikácie sa zameriavajú na 3 hlavné skupiny - tehotné ženy, osoby staršie ako 18 r., vodiči. Všetky ich produkty majú komunikačné posolstvá a znaky vyzývajúce k zodpovednému pitiu. Marketingovú komunikáciu cieľia na dospelé osoby, v žiadnom prípade nie deti a mladistvých do 18 r. Dbajú na to, aby v televíznych reklamách neboli použité detské hlasy, kreslené postavičky. Čo sa týka reklamy, sledujú vysielacie časy. V reklamách používajú hercov starších ako 25 r. Ich reklama nesmie evokovať to, že podporujú pri športe alkohol, alebo že alkohol zvyšuje atraktivnosť – na to všetko dohliada etická komisia.

### Diskusia

#### Prečo by mala firma komunikovať zodpovedne?

- reputácia a imidž
- zodpovedná komunikácia ako súčasť hodnôt firmy
- budovanie vzťahov a dôvery s jednotlivými stakeholdermi (aj médiami)
- risk manažment

#### Na čo a na koho nezabudnúť pri nastavovaní stratégie zodpovednej komunikácie?

Je dôležité poznať stakeholderov a upravovať jazyk voči nim. Do budúca bude v rámci CSR skupina spotrebiteľov veľmi zásadná.

Najčastejšími stakeholdmi sú:

- zákazníci
- zamestnanci
- donori

#### Čo sú výzvy a prínosy zodpovednej komunikácie?

- Aby zamestnanci alebo všetci zamestnanci vo firme prijali naše posolstvo.
- Aby sa zmenil mind-set – aby ľudia pochopili, že treba začať od seba, každý deň robíme rozhodnutia.

## 9. Behaviorálny dizajn a marketing

Diskusný stôl viedla **Sille Krukow**, majiteľka a hlavná behaviorálna špecialistka, **Krukow**.

Ľudia na celom svete zdieľajú rovnaké ambície - ambície byť láskavý a zodpovedný k sebe a k planéte. Avšak, pokiaľ ide o pretavenie týchto ambícií do konkrétnych každodenných rozhodnutí a činov, často sa nám nepodarí uspieť!

To neznamená, že nás to nezaujima; zladenie každého rozhodnutia, ktoré robíme po celý deň, s týmito ambíciami jednoducho vyžaduje viac duševnej energie, než akou nás príroda obdarila.

Väčšinu času naše rozhodovanie v skutočnosti závisí od nášho bezprostredného okolia a jeho schopnosti pracovať v prospech alebo proti základným ľudským inštinktom. Ľudské rozhodovanie je do značnej miery určované *architektúrou voľby* a táto architektúra môže byť navrhnutá takým spôsobom, aby dopĺňala a podporovala naše základné pohnutky, najmä ak ide o udržateľnosť.

### Diskusia

**Ako sa dá prostredníctvom architektúry voľby úspešne ovplyvniť správanie zamerané na výber udržateľnejších možností?**

Kroky tvorby **architektúry voľby** sú:

1) Behaviorálne mapovanie 2) Prototyp 3) Test = VÝSLEDOK

- Proces tvorby architektúry voľby začína definovaním **ambície**. Formulácia ambície by mala byť **špecifická**. Inými slovami, mala by byť premietnutá do jasnej otázky, ktorá by sa **zameriavala na situáciu, na ktorej vieme následne vykonať meranie a mapovanie**. Ak je ambícia príliš všeobecná, je vhodné rozdeliť ju na niekoľko menších otázok (spokojnosť zamestnancov, úspora nákladov, financie). Veľmi špecificky zameraná ambícia môže viesť k neúspechu.
- Je vhodné pripraviť si niekoľko scenárov a riešení, ktoré by mohli nastať v zadaných situáciách.
- Nakoľko ľudské správanie pozostáva z reaktívneho (10 %) a automatického (90 %) zmýšľania, **behaviorálny mapping** sleduje **pôvod a príčinu** automatického správania. Pri procese zberu dát sa zameriava na kroky, ktoré sme vykonali a pohnutí, ktoré sme spracovali ešte pred tým, ako sme vykonali rozhodnutie. Toto správanie nie je riadené znalosťami alebo motiváciou, ale **zvykmi, inštinktom a impulzmi**.
- Preto ľudia potrebujú **postrčiť** správnym smerom, aby robili správne rozhodnutia automaticky a nenáročne.
- Na základe vyzbieraných dát sa navrhuje **prototyp**.
- Definovať **bariéry**, ktoré nám bránia zrealizovať správne rozhodnutie.
- Správne rozhodnutie nie je mnohokrát vykonané kvôli bariéram v rozhodovaní: **sociálnym** (nasledujeme správanie väčšiny), **fyzickým** (kôš je veľmi ďaleko na to, aby som doň vyhodil odpad) alebo **psychologickým** (rozhodovací proces je veľmi náročný, preto preferujeme rýchle riešenia).

## **10. Ako môže Vaša organizácia podporiť zamestnávanie ľudí na ceste z ulice**

Diskusný stôl viedol **Sergej Kára**, konateľ **Dobre&Dobré** a projektový manažér **OZ VAGUS**.

Strata domova patrí k jednej z najťažších životných udalostí. Veľké percento ľudí, ktorí sa v tejto situácii nachádzajú, však stále má silnú motiváciu a potenciál k zmene a návratu do bežnej spoločnosti. Nedokážu to však bez odbornej pomoci mimovládnych organizácií a silných partnerov z iných spoločenských spektier. Funkčný model zamestnávania ľudí bez domova bude prezentovaný na konkrétnom príklade z praxe v rámci projektu OZ Vagus - kaviareň Dobre&Dobré.

Zamestnávanie ľudí bez domova nie je jednoduché, ale je to možné. Je však dôležité, aby v jednom „balíku“ so zamestnancom prichádzala aj sociálna služba a jeho supervízia. Zamestnávateľ musí vedieť pracovať s informáciou, že človek z ulice prichádza s určitými sociálnymi a psychologickými problémami, s bariérami, ktoré treba rešpektovať a prekonávať.

Problémom sú dlhy. Zamestnanec prichádza o veľkú časť mzdy, z čoho plynie demotivácia tak na strane zamestnanca, ako aj na strane zamestnávateľa. Exekučný príkaz je potrebné riešiť v súčinnosti so zamestnávateľom.

### **Diskusia**

#### **Ako zabezpečiť zamestnancovi extra príjem v prípade exekučného príkazu?**

- OZ môže napr. dať človeku dar.

#### **Má zamestnávateľ výhody, ak zamestná človeka bez domova?**

- Nie, pre túto cieľovú skupinu neexistuje ani inštitút chránenej dielne, ani bonus ako v prípade zamestnávania dlhodobo nezamestnaných. Vagus sa usiluje o legislatívnu zmenu, aby mohol byť aj pri zamestnávaní ľudí bez domova použitý systém chránených dielní.

#### **Ako funguje výber ľudí, ktorí získajú zamestnanie v kaviarni Dobre&Dobré?**

- Vagus má vopred identifikovaných ľudí, s ktorými chcú spolupracovať. Vytvorí z nich tréningovú skupinu, z ktorej po 3 mesiacoch robia finálny výber. Testuje sa i vhodnosť práce pre daných kandidátov a sami uchádzači si robia sebahodnotenie.

#### **Ako môžu firmy podporiť takéto zamestnávanie?**

- Buď priamym zamestnaním na plný úväzok (skrátенý úväzok sa neosvedčil z hľadiska pracovnej terapie). Firmy môžu podporiť zamestnávanie aj sprostredkovane – objednávkou služieb, „raňajkami pre zamestnancov“, či komunikáciou so svojimi dodávateľmi, ktorí môžu urobiť niečo pre zamestnávanie ľudí bez domova.

#### **Nápady – ako môžu firmy pomôcť zamestnávaniu ľuďom bez domova:**

- Vianočné darčeky
- Objednávanie služieb
- Ráno s Dobre&Dobré – objednanie pravidelných raňajok/catering pre celú firmu
- Zľava v kaviarni Dobre&Dobré – firma predplatí svojim zamestnancom stravné



- Vzdelávanie/consulting/mentoring
- Audity pracovných príležitostí – zistiť vo firmách, čo by bolo vhodné pre zamestnávanie ľudí bez domova
- OLUP Predná hora – prevencia pred alkoholizmom



## 11. Ako začať podnikáť a neprerobiť

Diskusný stôl viedol **Tigran Aleksanyan**, Start-up špecialista, **Slovenská sporiteľňa, a.s.**

Podnikať nie je jednoduché. Aj slovenskí začínajúci podnikatelia majú veľmi nízku mieru prežitia. Viac ako polovica z nich skončí s podnikaním už v treťom roku. Mnohé nápady, ktoré nemajú globálne ambície a netýkajú sa technologických inovácií, totiž len ťažko uspejú u investorov. A banky nefinancujú začiatky podnikania pre ich veľkú nepredvídateľnosť a rizikovosť.

Programom pre začínajúcich podnikateľov Slovenská sporiteľňa, a.s. zapĺňa medzeru v podpore aj konvenčných podnikateľských nápadov, ako sú napríklad otvorenie kadernického salóna, kamennej predajne či kaviarne. S pomocou nás a v spolupráci s našimi partnermi si začínajúci podnikatelia vypracujú obchodný plán, otestujú svoj produkt či službu pred ich uvedením na trh, overia si svojich obchodných partnerov a naplánujú reálny cash flow. Často však zápasíme s nízkou mierou pripravenosti a zodpovednosti u začínajúcich podnikateľov.

### Diskusia

3 modelové situácie:

- **Spoločnosť vyrábajúca drevo. Jej problémom bolo miesto, kde sa otvorili svoju výrobu, ktorému chýbali minimálne požiadavky na hygienu. Potrebovali získať povolenia o bezpečnosti priestorov.**
- Na túto situáciu môže banka reagovať nasledovnými krokmi:
  - firme pomôže s vypracovaním bezpečnostného plánu, čiastkových cieľov a firmu prepojí s externými mentormi a odborníkmi
  - banka firme ponúkne revíziu účtov
  - banka firme ponúkne audit procesov
- **Malá predajňa so záhradnými potrebami vo veľmi malom meste vo východnej časti Slovenska. Firma získala podporu od Úradu práce. Predajňu otvorili v septembri, no nemajú žiadnych zákazníkov.**
- Odporúčanie
  - zmenšiť priestory predajne
  - revidovať podnikateľský zámer - prehodnotiť e-shop ako alternatívu ku kamennej predajni
  - zaviesť iný spôsob predaja
  - vytvoriť nejaký sociálny projekt pre ľudí v obci, napr. učiť ich záhradkárčenie
  - vyhľadať podporné služby – Slovak Business Agency, podnikajte.sk
- **Reštaurácia v blízkosti Trnavy požiadala Slovenskú sporiteľňu o pôžičku na vybavenie. Avšak, na pozemok, na ktorom reštaurácia stála, bola vydaná exekúcia.**
- Odporúčanie
  - zavrieť reštauráciu
  - po dôkladnej analýze nákladov a prínosov zvážiť kúpu tohto pozemku
  - zrealizovať finančnú analýzu a analýzu rizík
  - uskutočniť prieskum trhu
  - nájsť inú lokalitu pre podnikanie
  - banka môže podnikateľovi ponúknuť právne služby

## **12. Ako a v akých oblastiach by mal biznis prispieť k udržateľnému rastu stredoeurópskych spoločností a ekonomík?**

Diskusný stôl viedol **Rafał Rudzki**, Senior manažér, konzultant pre udržateľnosť v strednej Európe, Deloitte Poľsko.

Z Manažérskeho prieskumu spoločensky zodpovedného podnikania v strednej Európe z roku 2015 vyplynulo okrem iného aj to, že väčšina manažérov spoločenskej zodpovednosti v strednej Európe (84 %) sa domnieva, že podnikanie zohráva úlohu pri riešení sociálnych a ekonomických problémov v jednotlivých krajinách, najmä pri ochrane prirodzeného životného prostredia, podpore vzdelávania a v boji s nezamestnanosťou. V súčasnosti vidíme v našom regióne narastajúci počet spoločností, ktoré dôsledne sledujú najvyspelejšie celosvetové podniky a zavádzajú strategické iniciatívy, a tak zvyšujú svoj podiel na dlhodobom udržateľnom sociálnom a ekonomickom raste. Manažéri spoločenskej zodpovednosti vidia najlepšie možnosti sociálneho a ekonomického rastu svojich krajín v dopade spoločností na nárast konkurencieschopnosti hospodárstva, v priaznivom účinku spoločností na zamestnanosť a zladenie dostupnosti pracovných miest s reálnou potrebou, ako aj v ich vplyve na znalostnú ekonomiku a na nárast intelektuálneho kapitálu.

### **Diskusia**

- Hodnota spoločností sa v priebehu posledných 30 rokov zmenila. Význam sa viac kladie na zdieľanie hodnôt s komunitou, ako aj starostlivosť o ekosystém a ľudský kapitál.
- Ekonomická a finančná klíma sa mení. Už nestačí investovať. Firmy musia vidieť svoju úlohu v súlade s veľkými globálnymi trendmi, akými sú migrácia, zmena klímy, ale aj outsourcovanie výroby do iných krajín.
- Avšak, stále existuje priepasť medzi tými, ktorí preferujú ľahkú cestu dobrovoľníctva a krátkodobé projekty a tými, ktorí investujú do dlhodobých strategických projektov. Vnímanie CSR ako charity treba prekonať.
- Index spoločenského pokroku (SPI) - je založený na globálne dostupnej, veľmi robustnej metodike sociálnej a environmentálnej výkonnosti, ktorú môžu využiť predstavitelia vo vláde, firmy a občianska spoločnosť, aby porovnávali úspech a urýchlili pokrok. Ukázalo sa tiež, že HDP sa nerovná inkluzívnemu rastu. SPI je však komplementárny k meraniu HDP.
- Zámerom spoločnosti Deloitte je, aby Index spoločenského pokroku nepokrýval iba stredoeurópske spoločnosti, ale všetky krajiny EÚ a jej okolie.

#### **Prečo je inkluzívny rast pre firmy relevantný?**

- Ovplyvňovanie verejnej politiky
- Zlepšuje lokálnu výkonnosť
- Zvyšuje zapojenie zamestnancov
- Vytvára lepšiu reputáciu
- Udržateľnosť ako hnacia sila pre inovácie - úspora nákladov, zlepšenie energetickej účinnosti

#### **Čo si vybrať z Cieľov udržateľného rozvoja (SDG), aby bol pre sociálny pokrok relevantný?**

- Riešenie obchodných potrieb, ako aj globálnych potrieb (splnenie cieľov trvalo udržateľného rozvoja). Vláda nie je schopná dosiahnuť ciele SDG, ak sa intenzívnejšie nezapoja podniky. Firmy v

strednej Európe získali C-skóre, ktoré znamená, že pri dosahovaní cieľov SDG majú priemerné výsledky.

**Ako firmy doteraz prispeli k naplneniu SDG?**

- 35% podnikov sa domnieva, že podniky by mali prispieť k riešeniu sociálnych problémov v jednotlivých krajinách.
- Nadnárodné firmy stále dostávajú usmernenia z centrály, ale firmy by mali nachádzať väzby s vlastnými stratégiami, ako napr. stratégiami udržateľnosti.
- Spoločnosti si skôr vyberú niekoľko cieľov, namiesto toho, aby adresovali všetky.
- Ako sa meria príspevok k SDG – prvoradá je revízia, nasleduje výber najprospernejších cieľov a následne sa pracuje na tých, ktoré majú relevantný prínos.
- Odporúčanie, aby manažéri adresovali tieto otázky čo najviac z obchodného hľadiska, inak ich vedenie nebude reagovať. Používať jazyk riadenia rizík. Nájsť podnety a motiváciu pre manažment a zamestnancov.

**Ako a v akej oblasti podnikania by mal biznis prispieť k udržateľnému rastu stredoeurópskych spoločností a ekonomík?**

- Sledujte svojich konkurentov a hľadajte nové príležitosti. Identifikujte a preskúmajte modely, ktoré sú udávajú trendy a dosahujú najväčšiu zmenu.
- Snažte sa reagovať na očakávania rôznych skupín. Počnúc zamestnancami a pokračujúc inými, vonkajšími partnermi spoločnosti.
- CSR musí byť pripojené s core biznisom.
- Pokúste sa vytvoriť správne partnerstvá. Utrácať peniaze a zdroje uvažlivo s čo najväčším dopadom.