

## CERTIFIKATI GREENSTAR

## Zavedanje o zelenem prehodu vse večje

Podnebna revolucija, ki prihaja, bo prinesla velike spremembe, zato morajo podjetja temeljito premisliti, kakšni izzivi in priložnosti se jim obetajo.

## Tonja Blatnik

Na Konferenci trajnostnega menedžmenta so podelili certifikate green star, ki jih je prejelo 35 podjetij iz različnih panog iz vse Slovenije. Vsa podjetja, ki so vstopila v postopek certificiranja, skupno zaposlujejo skoraj 33.000 ljudi in imajo kumulativno več kot 6,5 milijarde čistih prihodkov. V CER, partnerstvu za trajnostno gospodarstvo, ocenjujejo, da bodo vsa vključena podjetja postopek certificiranja končala do konca leta. V primerjavi z letom 2022 je zanimanje za pridobitev certifikata green star zraslo za kar 150 odstotkov. To v organizaciji CER razumejo kot znamenje, da se ob napovedih o ohlajanju gospodarstva podjetja zavedajo nujnosti zelenega prehoda za nadaljnjo rast ter obvladujejo prednosti, ki



Ana Struna Bregar, izvršna direktorica CER: Slovenska podjetja vseh velikosti prepoznavajo dodano vrednost, ki jo predstavlja uvajanje trajnostnega poslovanja, pravi. Anže Kržec

jih prinašata trajnostno poslovanje in program za doseganje ciljev evropskega zelenega dogovora. »V CER zagovarjamo, da se morajo podjetja primarno ukvarjati z ukrepanjem za zmanjševanje emisij iz lastnega poslovanja in lastnih vrednostnih verig. Z ogljičnim kreditom in izravnanimi ogljičnim odtisom (offset) se ne ukvarjamo. Med našimi člani smo že zaznali primere podjetij, ki so uporabljala izravnane ogljične odtise, a so od tega odstopila, saj so spoznala, da to ni ustrezen ali odgovoren instrument za blaženje podnebnih sprememb. K podnebnemu ukrepanju podjetja spodbujamo predvsem skozi certificiranje green star. Postopek pridobitve certifikata green star podjetja spodbuja, da si zadajo konkretne ambiciozne cilje in temu prilagodijo svoje delovanje. Podjetja v postopku izbirajo ustrezne ukrepe za doseganje zastavljenih ciljev, ki vključujejo neposredno zmanjševanje emisij in drugih negativnih vplivov na okolje. Vsa podjetja, ki so se odločila za postopek certificiranja green star, poročajo o napredku tako glede ozaveščenosti kot tudi postavljanja ciljev in izbiranja trajnostnih aktivnosti,« dodaja Ana Struna Bregar, izvršna direktorica CER. x

## INTERVJU / Henrik von Scheel, danski futurist in strateg, poznavalec megatrendov

## Prihodnost rišemo gršo, kot je v resnici

## Tonja Blatnik

Njegove reference so osupljive: idejni vodja Evropske digitalne agende, ki je danes odgovorna za pet odstotkov BDP Evropske unije, njegovo svetovalno delo je neposredno vplivalo na 115 od 500 najuspešnejših podjetij na seznamu revije Fortune in na gospodarske strategije 24 držav. Za strateško svetovanje pri podjetju Apple ga je najel Steve Jobs, Googlov bivši direktor Eric Schmidt pa ga je označil za »enega najboljših strateških svetovalcev na svetu«. Zakaj? Von Scheel, po rodu Danec, zase pravi, da mu je močna disleksija v otroških letih, zaradi katere je moral pri 16 letih v šolo za otroke s posebnimi potrebami, omogočila, da vidi vzorce – tudi pri megatrendih. Svojo sposobnost jasnega vpogleda skozi meglene orise prihodnosti deli z voditelji, vse več pa tudi z mladimi. Njegova življenjska pot je razgibana. Njegov oče je želel, da opravi praktično izobraževanje, preden gre študirat. Tako je bil pol leta konjski mesar. Nato je potoval, spoznal svojo ženo, se vpisal na študij medicine in se zaposlil kot plastični kirurg. Življenje ga je nato vodilo v IBM, kjer je začel snovati poslovne modele. Napisal je pet knjig, predava na univerzah, za prihodnje leto pa je napovedal svojo upokojevitv, pri starosti 57 let. V Ljubljani je predaval na vabilo Akademije Panta Rei in dal ekskluzivni intervju za Dnevnik, morda zadnjega, napovedal je namreč popoln obrat v svoji karieri.

## Voditelje in vplivne mislece običajno zaznamuje poseben dnevni ritem. Kakšen je vaš?

Vstajam ob štirih zjutraj. Prve tri ure v dnevu se posvetim izbranim vprašanjem, ki jih običajno napišem kar na liste, te pa prilapim na steno. Ne brskam po internetu, niti ne kličem nikogar. Ko prideta tišina in dolgočasje, se rodijo tudi inovacije. Okoli desetih »preklopim« v posel, od dvanajstih dalje odgovarjam na e-pošto, nikoli prej. Finančne odločitve sprejemam samo zгодaj, proti večeru smo namreč bolj emocionalni. Na kratko rečeno: v svetu, ki teče vse hitreje, se upočasnjujem. Nisem na nobenem družbenem omrežju. To je oblika moje samoobrambe.

## Kako vas je nagovorila Slovenija? Prvič ste pri nas.

Ljudje se neprestano opravičujejo – od hotelirjev do gostincev, češ da ste samo majhna država. No, menim, da ste lahko ponosni. Vsekakor pa ste pri prelomnem vprašanju: ali boste izbrali inovacijo in sprejeli težke odločitve o perečih temah. Če boste stoođototno sledili Evropski uniji, boste kolonizirana država, v ničemer ne boste izstopali. Bodite pozorni na spremembe, ki jih prinaša mejni davek na ogljik.

## Pravite, da ima poslovna strategija tri ključne točke: vedeti, na kaj se ne osredotočiti, vedeti, po čem se razlikujemo od drugih, in tretjič, vedeti, kaj je treba narediti. Bi morale države delati po tem principu?

Prvi del strategije, torej vedeti, česa ne početi, bi za vašo državo zagotovo pomenil, ne narediti vsega, kar vam narekuje Evropska unija. Ohraniti je treba več finančne neodvisnosti, več neodvisnosti v finančnih transakcijah. Ne potrebujete več proizvođenj, izogibajte se oblik pokojninskega in



Ko je von Scheel postavljaj nemško strategijo na področju visoke tehnologije, je skoval pojem »četrti industrijska revolucija« (industrija 4.0), ki ga je prevzela vsa svetovna strokovna javnost, in tako pripravil oder za globalno razpravo o prihodnosti poslovanja. Janez Marolt

zdravstvenega sistema, ki vas pokopava. Ste majhni, zato ste lahko hitri in okretni. Drugo vprašanje je, kje se razlikovati. Določite lahko višino davka tujim podjetjem, omejite lahko število tujih podjetij, pa še ta bi lahko imela v Sloveniji samo sedeže, ne proizvođenj. Lahko bi bili drugi Liechtenstein Evrope. Drugi del razlikovanja je način financiranja. Malo prej sem govoril z vašimi predstavniki avtomobilске industrije, povedali so mi, da so v škripcih – kadar naročilo iz Nemčije zamuja, se jim vse ustavi. Svetoval bi jim financiranje zaloga za vse sosednje države, ki so prav tako del dobavne verige avtomobilске industrije. Tako bi postali Amazon skladišč. Tako bi postali lastniki. Tudi zdravstveno oskrbo bi bilo treba specializirati. Dubaj je dober primer.

## Ali ste optimist?

Sem. Smo blagoslovljena generacija, bolj kot katera koli doslej. Živimo v najboljših časih, živimo kot kralji. Nikdar ni bilo boljše infrastrukture, več prostega časa, pravic, svet je povezan,

## Ogljični krediti so priložnost za Slovenijo.

živimo lahko dlje, razumemo več in čutimo več. Res je, časi se spreminjajo hitro, a sposobnost prilaganja ljudi je prav tako izjemna. Prihodnost rišemo gršo, kot je v resnici. Za marsikateri preteč scenarij, razen medijskih zgodb, ni znanstvenih dokazov. Najboljši primer je regulacija okoli mejnega davka na ogljik. Izpušni plini predstavljajo majhen delež. Smo kot otroci, ki sedimo na zadnjem sedežu v avtomobilu, radi pa bi nadzirali voznika, vreme in razmere na cesti. Marsičesa ne vem, vem pa, da so ljudje sposobni velikih prilaganj. Slovenija je krasen primer. Evropska centralna banka se je odločila, da z uvedbo davka na uvoz ogljika v EU ne bo več merila BDP, ampak ogljični kredit.

## So ogljični krediti priložnost za Slovenijo?

Da. Ogljični krediti delujejo kot dovoljenja za emisije. Ko podjetje kupi ogljični kredit, pridobi dovoljenje za ustvarjanje ene tone emisij ogljikovega dioksida. V Sloveniji imate veliko gozdov. Kdo so njihovi lastniki?

To je vaša priložnost. Ogljični krediti so še nerazvit mehanizem.

## Vaše osupljive reference pričajo o mo-gočnih odločevalcih, kaj je vaše vodilo, ko jim pomagate razvijati strategije?

Pred leti so me vodile vrednote, danes ne. Vrednote enostavno ne sodijo v strategijo. Številni na tak način neupravičeno zahtevajo, da ponotranjimo njihove vrednote. Recimo opredeljevanje do vojne v Ukrajini. Deset let sem sedel v upravi Gazproma (največji proizvajalec zemeljskega plina na svetu, s sedežem v Moskvi). Seveda Rusi niso slabi ljudje, številni verjamejo, da je Putin dejansko dober. Podobno je z energetske krizo v Evropi. V resnici ni razlogov, da plačujete tako visoke cene za zemeljski plin ali nafto. Težave nastanejo vselej, ko strategijo prodajate skupaj z vrednotami.

## Ali obstaja za vas absolutni ne, nekaj absolutno nedopustnega?

Zavrnil sem štiri posle. Eden je bil z Američani. Sedel sem z Obamo in Trumpom. Najbolj me je odvrnil način, kako sta me obravnavala. Odziv na to, da sem z Danskega, je bilo navdušenje nad tem, da na naših javnih kopalščih ženske smejo hoditi naokrog, plavati ali se sončiti zgoraj brez... Seveda nismo prišli do nobenega zaključka.

## Se počutite osebno odgovorne za strategije, ki jih soustvarjate?

Naj odgovorim z dvema primeroma. Na sestanku Evropske digitalne agende sem dal jasno priporočilo, ki ga niso upoštevali. Naredili smo veliko napako, da smo dovolili, da starši nadzorujejo, kako digitalizacija vpliva na njihove otroke. Regulativa bi morala biti bolj striktna – otroci do 16. leta ne bi smeli imeti dostopa do družbenih omrežij, enako ne do uporabe pametnih telefonov ali chatGPT. Prepričan sem, da je del evolucije človeka naučiti se misliti. Odgovorov za domače naloge ne sme dajati chatGPT, zdaj pa se to dogaja. Otroci se morajo naučiti ne le snovi, tudi razmišljanja. Žal me niso poslušali... Prav tako sem decembra lani odkorakal z zasedanja Svetovnega ekonomskega foruma. Tam sem 14 let postavljaj agendo za industrijo 4.0. Povedal sem, da se bojim, da je davek na ogljik napačna stvar. Sami postavjamo natančno to, kar pravimo, da je

narobe z Rusijo. Davek je centralizirani bančni sistem, popolni nadzor. Podobno kot bi omejili, koliko mesa lahko pojedemo, ali določali, kakšen avto smemo imeti. V teh primerih odločevalci želijo doseči javni konsenz, s pomočjo prej omenjenih vrednot, in nato upravljati naše delovanje. Kdor se ne vede skladno s tem, se ga kaznuje. Podobno je na Kitajskem... Vedeti moramo, da je načelo demokracije disrupcija, to jo ohranja živo in zdravo. Več nadzora pa ju utiša.

## Kdo je za vas voditelj?

Devetindvetdeset odstotkov strategij propade, tudi zato, ker je večinski del našega delovanja reaktiven. Če bi Slovenija želela razvijati svoje voditelje, mora najprej razviti skupnosti. Ker ste majhna država, se take skupnosti utrdijo – delijo se informacije, krepijo večine. V velikih državah je to skoraj nemogoče, ker takoj nastopi moment tekmovalnosti.

## Kaj mora imeti voditelj, da bi pridobil sledilce?

Obstajajo različni voditelji, vsak ima kaj sebi lastnega. Sigma voditelj ne hrepeni po voditeljstvu, vendar pa v skupini avtomatično dominira, alfa voditelj je njegovo nasprotje – potrebuje občinstvo, je odličen v dobi rasti, saj deluje po načelu ukaza in hierarhije. Feminilni vodja pa vodi s konsenzom. Rekel bi, da je danes alfa voditelj v izumiranju, saj je feminizem zabilisal jasno vlogo moškega. Ženska je postala močna, moški šibak, ne zavedajoč se, da potrebujeta drug drugega.

## Zakaj bi ukinili vse nazive v podjetjih? Dejali ste, da bi morali biti vsi projektni vodje, vsaj znotraj organizacije, nazivi, če že, naj bi bili pomembni zgolj za javnost.

Središče podjetja so sposobnosti – to so ljudje in večine. Če investirate v ljudi, se bodo ti spremenili. Ključna večina je projektni menedžment, odlično orodje je Ganttova tabela. Če smo vsi projektni vodje, se bomo med seboj podpirali, ustvarili bomo timskega duha in se oddaljili od hierarhije. Naše vlogo bodo bolj fluidne. Tako delujejo v podjetju Lego.

## Kako kot futurist napovedujete lastno prihodnost?

Usmeril se bom v svojo otroke in vnuke. Mladim moramo dati upanje. Prihodnje leto se bom upokojil. x