



**COGITA**  
Corporate Social Responsibility

# IDENTIFIKOVANÉ VÝZVY v oblasti spoločenskej zodpovednosti (CSR)



**European Union**  
European Regional Development Fund



---

# Obsah

---

<b>1 Podskupina 1: Zvyšovanie povedomia o CSR a budovanie kapacít malých a stredných podnikov (MSP)</b> .....	<b>7</b>
1.1 Ako môžu orgány verejnej správy pritiahnúť a motivovať MSP k spoločenskej zodpovednosti? Ktoré MSP sú otvorené CSR? .....	8
1.2 Ako môžu orgány verejnej správy využívať medzinárodné iniciatívy na definovanie základného súboru usmernení pre CSR? .....	12
1.3 Ako môžu orgány verejnej správy budovať a podporovať kapacity CSR u manažérov firiem? .....	17
<b>2 Podskupina 2: Medzifiremná spolupráca / regionálne dodávateľské reťazce</b> .....	<b>19</b>
2.1 Ako môžu orgány verejnej správy zaangažovať nadnárodné spoločnosti v oblasti odbornej prípravy CSR v malých a stredných podnikoch? .....	20
2.2 Ako môžu orgány verejnej správy podporovať MSP pri výbere a riadení ich dodávateľského reťazca? Ako môžu orgány verejnej správy podporovať spoluprácu medzi malými a strednými podnikmi, ktoré participujú na medzinárodných dodávateľských reťazcoch? .....	24
<b>3 Podskupina 3: Komunikácia a budovanie značky/branding</b> .....	<b>29</b>
3.1 Ako môžu orgány verejnej správy podporovať MSP, aby sa zapojili a komunikovali so svojimi kľúčovými zainteresovanými skupinami? .....	30
3.2 Ako môžu orgány verejnej správy podporovať MSP, aby propagovali svoje CSR aktivity? .....	34
3.3 Ako môžu orgány verejnej správy podporovať MSP v rámci ich CSR reportingu? .....	39

---

<b>4 Podskupina 4: CSR kritéria pri verejnom obstarávaní</b> .....	<b>43</b>
4.1 Ako môžeme dosiahnuť motiváciu na rozhodovacej úrovni (politici, top management)? Ako zaistiť vytvorenie záväzného dokumentu / stratégie s politickou podporou. ....	44
4.2 Ako môžeme zapojiť MSP ako zainteresované subjekty podieľajúce sa na udržateľnom procese verejného obstarávanie (navrhnutie systému a jeho revízia)?.....	46
4.3 Ako môžu orgány verejnej správy monitorovať dodržiavanie pravidiel dodávateľmi, ktorými sú malé a stredné podniky? .....	50
4.4 Ako podporiť verejných obstarávateľov pri príprave a písaní udržateľných tendrov?.....	52
4.5 Ako môžeme udržateľné verejné obstarávanie urobiť prístupnejším pre MSP?.....	56
<b>5 Podskupina 5: CSR kritériá pri poskytovaní financií / udeľovaní grantov z verejných zdrojov pre MSP</b> .....	<b>59</b>
5.1 Ako môžeme zabezpečiť politickú podporu? .....	60
5.2 Ako previesť celkové ciele regionálnej/miestnej CSR stratégie do prevádzkových kritérií financovania?.....	60
5.3 Ako môžeme zaistiť zapojenie zainteresovaných subjektov pri definovaní a uplatňovaní kritérií? .....	64
5.4 Ako môžeme monitorovať a vyhodnocovať kritériá?.....	64



## Projekt COGITA

---

**– spoločenská a environmentálna zodpovednosť prostredníctvom verejnej politiky (Corporate Social and Environmental Responsibility through Public Policy)**

**Hlavným cieľom** medzinárodného projektu COGITA je zlepšiť verejnú politiku na podporu zavádzania integrovaného konceptu spoločenskej zodpovednosti v malých a stredných podnikoch s cieľom podporovať zodpovedný a trvalo udržateľný regionálny rozvoj a rast.

**Vedúci partner projektu:** CISE – Centre for Innovation and Economic Development – Agency of Forli-Cesena Chamber of Commerce z Talianska.

**Partneri projektu:** Lower Austrian Government, Dept. Economic Affairs, Tourism, Technology (Rakúsko), Bretagne Development Innovation (Francúzsko), Cyprus University of Technology (Cyprus), Entreprise Flanders (Belgicko), Birmingham City Council (Veľká Británia), Athens University of Economics and Business – Research Centre (Grécko), Green Network (Dánsko), Local Development Agency Ltd. Gliwice (Poľsko), Kaunas University of Technology (Litva), Eindhoven City Council (Holandsko), General Council of the Catalan Chambers of Commerce (Španielsko).

Ďalšie informácie o projekte COGITA nájdete na stránke [www.cogitaproject.eu](http://www.cogitaproject.eu).

---

## Úvod

---

Publikácia, ktorú držíte v rukách, má ambíciu bližšie predstaviť filozofiu spoločensky zodpovedného podnikania (CSR) a najmä hlavné výzvy na podporu spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom verejnej politiky.

Táto publikácia je výsledkom spoločného úsilia 13 partnerov projektu „COGITA – spoločenská a environmentálna zodpovednosť prostredníctvom verejnej politiky“. Projekt COGITA má identifikovať a následne implementovať nástroje, ktoré orgány verejnej správy a ďalšie zainteresované strany môžu prijať do svojich regionálnych hospodárskych politik, s cieľom podporiť prístup, ktorý spája spoločenskú a environmentálnu zodpovednosť na podporu zavádzania spoločenskej zodpovednosti v malých a stredných podnikoch.

V rámci projektu boli identifikované výzvy a problémy pre nasledovné oblasti: zvyšovanie povedomia a budovanie kapacít malých a stredných podnikov (MSP), medzifirmová spolupráca / regionálne dodávateľské reťazce, komunikácia a budovanie značky, CSR kritériá pri udeľovaní grantov z verejných zdrojov, CSR kritériá vo verejnom obstarávaní.

Každá výzva v publikácii obsahuje popis problému, popis navrhnutého možného riešenia, sú identifikované potrebné zdroje a podmienky uplatniteľnosti/prenosnosti riešenia, taktiež sú identifikované riziká a bariéry pri realizácii a v závere každej výzvy je odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie.

Tieto identifikované výzvy poslúžili partnerom projektu pri formulovaní vlastných problémov a stanovení priorít hlavných problémov regiónov, ktoré sa premietli do návrhu CSR opatrení implementačného plánu každého partnera projektu. Počas realizácie projektu bol pod vedením Agentúry na podporu regionálneho rozvoja Košice, n.o vypracovaný Implementačný plán na podporu spoločensky zodpovedného podnikania v Košickom kraji s návrhom troch CSR opatrení.

Nech je Vám táto publikácia inšpiratívnym čítaním a bližším spoznávaním konceptu spoločenskej zodpovednosti o možných iniciatívach a aktivitách v tejto oblasti.



1

Podskupina 1:  
**Zvyšovanie povedomia  
o CSR a budovanie  
kapacít malých  
a stredných podnikov  
(MSP)**

---

---

## 1.1 Ako môžu orgány verejnej správy pritiahnúť a motivovať MSP k spoločenskej zodpovednosti? Ktoré MSP sú otvorené spoločenskej zodpovednosti?

### Popis výzvy

Úloha verejnej správy pri komunikácii spoločenskej zodpovednosti (CSR) získala veľkú dôležitosť, pretože verejné politiky určujú spôsoby, ktorými podniky v praxi implementujú CSR (Albareda 2008, Wolff 2005). V dôsledku rastúceho vplyvu verejného sektora v spoločenskej zodpovednosti Stratégia EÚ 2011 – 14 pre CSR zdôrazňuje, že "verejné orgány by mali zohrávať podpornú úlohu prostredníctvom inteligentnej kombinácie dobrovoľných politických opatrení a v prípade potreby prostredníctvom doplnkovej regulácie, napríklad s cieľom presadzovať transparentnosť, vytvárať trhové stimuly pre zodpovedné správanie sa podnikov s cieľom zabezpečiť zodpovednosť podnikov. (2011:7).

Napríklad základná štúdia o úlohe verejného sektora pri posilňovaní CSR vypracovaná Fox et al. (2002) uvádza, že na to, aby malé a stredné podniky uplatňovali agendu CSR, verejné orgány by mali zabezpečiť priaznivé prostredie, podporovať sociálnu zodpovednosť podnikov a vytvárať strategické partnerstvá s miestnymi/verejnými/súkromnými orgánmi na riešenie sociálnych a environmentálnych otázok. Podľa tej istej štúdie toto môže byť dosiahnuté zlepšením právnej úpravy, uľahčovaním, sprostredkovaním a garantovaním efektívnosti iniciatív v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov:

- Pre zvýšenie výkonnosti spoločnosti v sociálnej a environmentálnej oblasti môžu orgány verejnej správy vytvárať stimuly a platformu pre rozvoj CSR.
- Pre lepšiu právnu úpravu môžu orgány verejnej správy "zdvihnúť latku" prísnejšou reguláciou v rámci existujúceho právneho rámca. Implementáciou zákonov, nariadení a sankcií by vlády mohli regulovať správanie a prax podnikov. Toto by zasa mohlo umožniť orgánom verejnej správy, aby ukladali určité minimálne štandardy pre podnikateľskú výkonnosť a tiež stanoviť ciele, ktoré podniky musia dosiahnuť, aby ich činnosť bola zodpovedná a udržateľná.
- Poskytovaním stimulov pre spoločnosti, ako sú daňové stimuly a prístup k informáciám, ako aj implementáciou sankcií a právnych požiadaviek pre podniky v otázkach týkajúcich sa zodpovednej obchodnej praxe, môžu vlády umožňovať malým a stredným podnikom, aby sa zapojili do CSR. Tým môžu orgány verejnej správy stimulovať sociálne a environmentálne zlepšenie a tak zohrávať kľúčovú úlohu pri realizácii CSR. Týmto prostriedkami orgány verejnej správy môžu v prípade potreby taktiež ponúkať budovanie kapacít, poskytovať obchodné poradenské služby a technickú pomoc pri podnikaní.
- Cez záväzok realizovať program CSR môžu verejné orgány prakticky aplikovať to, čo hlásajú prostredníctvom verejného obstarávania a poskytovať politickú podporu koncepcii CSR. Napríklad orgány verejnej správy môžu zvýšiť a zlepšiť úroveň podávania správ o podnikovom udržateľnom rozvoji tým, že ich urobia



---

povinné (legislatívne), že ich zjednodušia (cez pokyny o obsahu), že budú vyvíjať sprostredkovateľskú (zapojenie spolupráce s viacerými zainteresovanými subjektmi) a propagačnú činnosť (reklama).

- Verejné orgány majú tiež možnosť spojiť svoje zdroje s podnikovými zdrojmi vytvorením partnerstiev s cieľom mobilizovať schopnosti na riešenie otázok v rámci agendy CSR a pustiť sa do zložitých sociálnych a environmentálnych problémov. Verejné orgány môžu takto podporovať partnerstvá verejného a súkromného sektora s cieľom poskytnúť finančné prostriedky na výskum a kampaň, školenia a zvyšovanie informovanosti.

### **1.1.1 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

#### **VYTVORENIE MEDZISEKTOROVEJ CSR SIETE (KOMBINÁCIA VEREJNÉHO, SÚKROMNÉHO A AKADEMICKÉHO SEKTORA)**

##### **1.1.1.1 Popis**

Na základe príkladu Chrysofyllis Drys GP a flámskeho digitálneho CSR centra vedomostí, [www.mvovlaanderen.be](http://www.mvovlaanderen.be) ([www.CSRFlanders.be](http://www.CSRFlanders.be)) prevláda presvedčenie, že najlepším možným riešením aktuálneho problému v súčasnej finančnej kríze je vytvorenie medzisektorovej CSR siete (kombinácia verejného, súkromného a akademického sektora), ktorá bude podporovať spoločenskú zodpovednosť podnikov a povzbudzovať malé a stredné podniky, aby do nej prispievali.

Flámska webová stránka bola vytvorená v roku 2005 ako (digitálne) centrum vedomostí pre spoločenskú zodpovednosť podnikov. Jej päť hlavných cieľov:

- poskytovať informácie a podporu spoločenskej zodpovednosti podnikov
- odkazovať na špecializované organizácie
- senzibilizovať zainteresované subjekty
- identifikovať "slepé miesta" v znalostiach a praxi CSR
- zlepšovať sieťové prepojenie medzi rôznymi zainteresovanými subjektmi.

MVO Vlaanderen nielenže poskytuje informácie *on-line*, ale je tiež obchodnou značkou pre rad aktivít *off-line*, a to od majstrovských tried až po siete výmeny informácií. MVO Vlaanderen má sektorový rozsah a poskytuje podporu malým a stredným podnikom, organizáciám neziskovým, ziskovým, sociálnym ziskovým a orgánom verejnej správy.

Vytvorenie medzisektorovej on-line platformy pre CSR zo strany verejných orgánov má za cieľ osloviť a dosiahnuť prístup k malým a stredným podnikom posilnením dialógu a interakcie so zainteresovanými subjektmi. Verejné orgány by mali slúžiť ako vzor pre súkromný sektor a výkladná skriňa pre prezentáciu vlastných príkladov týkajúcich sa príslušnej infraštruktúry (napr. všeobecné stratégie CSR a CSR aktivity) a zároveň poskytovať informácie o špecifických nástrojoch/opatreniach na podporu malých a stredných podnikov pri zapojení sa do CSR.

---

Verejné orgány by mali analyzovať situáciu a vývoj CSR v ich krajine z hľadiska pochopenia a zvyšovania informovanosti o CSR a uzatvárať dohody / partnerstvá medzi štátnym a súkromným sektorom, aby sa dosiahol prístup k malým a stredným podnikom prostredníctvom stimulov ako prostriedku, ktorý im umožní vyrovnáť sa s CSR. Takýmito stimulmi by mohla byť finančná podpora na realizáciu CSR aktivít (napr. daňové úľavy pre dary), alebo informácie o programoch udeľovania cien, ktoré verejne zvýhodňujú malé a stredné podniky, alebo aktívne odporúčajú činnosti, ktoré by mali vykonávať malé a stredné podniky).

Vďaka použitiu siete CSR, ktorá bude ponúkať vzdelávacie školenia / semináre / konferencie / mentoring / workshopy, ale aj ľahko pochopiteľné príručky CSR formou zjednodušených informácií a jednoduchšieho jazyka môžu verejné orgány nájsť spôsoby a možnosti ako pristupovať k malým a stredným podnikom spôsobom, ktorý odbúrava ich skeptické postoje voči predstave CSR a zároveň ich priťahuje tým, že chce, aby sa správali eticky správne.

Navyše, pomocou názorných prípadových štúdií a najlepších postupov, môžu verejné orgány upozorniť na konkrétne CSR aktivity, ktoré môžu byť vykonávané malými a strednými podnikmi, a ktoré budú mať pozitívny hospodársky výsledok. Verejné orgány môžu prepojiť pocit malých a stredných podnikov s CSR angažovanosťou a tým zvýšiť účasť malých a stredných podnikov v oblasti CSR vďaka inteligentnému «propagovaniu» príkladov dobrej praxe.

Obchodní a verejní poradcovia by mali informovať a pomáhať malým a stredným podnikom pomocou sieťových nástrojov CSR, pokiaľ ide o uplatniteľnosť CSR a musia byť "využívaní" ako informačný kanál pre zvyšovanie informovanosti. Tým verejné orgány v podstate poskytnú malým a stredným podnikom jednoduché nástroje, ktoré im umožnia sledovať rentabilitu aktivít CSR s cieľom umožniť im prekonanie zakorenenej predstavy, že "CSR je drahá", že "nemám prostriedky na vykonávanie aktivít CSR", atď. a prezentovať potenciálne výhody ich zreteľnejším a jasnejším zvýraznením.

#### **1.1.1.2 Potrebne zdroje**

Aby sa sieť udržala, bude potrebovať sekretariátnu ako aj administratívnu podporu. Preto musí byť zriadený Regionálny riadiaci výbor s členmi z súkromného a verejného sektora, ktorý bude mať na starosti podporu a získavanie zdrojov pre CSR sieť. Pokiaľ ide o finančnú udržateľnosť CSR siete, reklama osvedčených postupov podnikov, ktoré sú lídrami v oblasti CSR, môže získať ďalšie zdroje vo forme darov a sponzoringu. Finančné prostriedky možno tiež získať z Európskeho sociálneho fondu (<http://ec.europa.eu/esf/home.jsp>), ako tomu bolo pri RSE.pime programe pre uplatňovanie CSR v katalánskych malých a stredných podnikoch. Okrem toho vstupné poplatky pri prijímaní členov (spoločností) môže byť ďalší spôsob, ako získavať finančné prostriedky pre udržanie fungovania siete. Pre zaistenie vhodného prostredia pre CSR prostredníctvom siete CSR je potrebné podpísať protokol o spolupráci s Obchodnou komorou, vládou a s ďalšími inštitúciami, aby bola zaistená ich angažovanosť.

---

### **1.1.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Hoci webová stránka CSR Flanders je silne spätá s regiónom Flámska, jej idea je prenosná. Verejné orgány skôr budú podporovať CSR, ak CSR bude prispievať a napĺňať aj iné politické ciele ako je väčšia sociálna súdržnosť, lepšia ochrana životného prostredia, udržateľnejšie hospodárenie s prírodnými zdrojmi a udržateľnejšie úrovne hospodárskeho rastu. Preto zameranie sa na kumulatívny dopad CSR (napr. vďaka CSR sú malé a stredné podniky atraktívnejším miestom pre investície a prácu, podpora podnikania a inovácií, udržateľnejšie využívanie zdrojov, vytváranie väčšieho množstva kvalitnejších pracovných miest prostredníctvom rozvoja zručností, celoživotného vzdelávania a integrácie na pracovnom trhu) verejné orgány bude mať silné argumenty, prečo by mali podporovať spoločenskú zodpovednosť podnikov medzi malými a strednými podnikmi, pretože podstatným spôsobom napomôžu integrácii CSR do rôznych verejných politík.

### **1.1.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

Najväčšou bariérou, ktorej verejné orgány čelia, je to, ako skutočne osloviť malé a stredné podniky a presvedčiť ich o užitočnosti a prínose CSR. To je presne dôvod, prečo verejné orgány, ktoré budú mať na starosti sieť CSR, musia mať dostatočné znalosti o CSR, ale aj dobrú znalosť o povahe a charakteristikách MSP tak, aby mohli správne komunikovať, predstaviť potenciálne prínosy a úspešne ich presvedčiť, aby investovali do CSR. Ďalšími bariérami sú obmedzené finančné prostriedky a výzva pritiahnúť verejné podniky do CSR dialógu predovšetkým v ťažkej finančnej situácii, v akej sa v tomto desaťročí nachádza mnoho krajín, rovnako ako aj nedostatok ochoty rôznych vládnych agentúr poskytovať presné a aktuálne informácie pre webovú stránku.

### **1.1.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- Chrysofyllis Drys - CUT
- Flámske centrum znalostí CSR [www.mvovlaanderen.be](http://www.mvovlaanderen.be) – Flámsko
- RSE.pime – CISE

### **1.1.1.6 Referencie**

- Európska komisia. 2011. Obnovená stratégia EÚ 2011 – 14 pre sociálnu zodpovednosť podnikov. Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
- Fox, T., Ward, H. a Howard, B. 2002. Úloha verejného sektora pri posilňovaní firemnej sociálnej zodpovednosti
- Zodpovednosť: Základná štúdia. Zodpovednosti podnikov za životné prostredie a plán rozvoja. Svetová banka

---

## **1.2 Ako môžu verejné orgány využívať medzinárodné iniciatívy na definovanie základného súboru usmernení pre CSR?**

### **Popis výzvy**

V rámci CSR majú podniky monitorovať a zabezpečiť ich aktívny súlad so zákonom, etickými štandardmi a s medzinárodnými spoločenskými normami (neformálne dohovory o správaní podnikov). Firmy sú zodpovedné za svoje činy, čo by malo mať pozitívny vplyv na životné prostredie, zamestnancov, spotrebiteľov, komunitu, a všetkých tých, ktorí sú považovaní za zainteresované subjekty. Ekonomika má vplyv na spoločnosť a životné prostredie, čo vedie k potrebe sociálne a ekologicky udržateľného hospodárskeho rastu. Keďže sociálne, politické a hospodárske výzvy (a príležitosti) - či už doma alebo v iných regiónoch - ovplyvňujú podnikanie viac než kedykoľvek predtým, mnoho firiem uznáva potrebu spolupracovať a vytvárať partnerstvá s občanmi, zamestnancami, ale aj s globálnymi organizáciami (napr. OSN, Európska komisia) a s (miestnymi, regionálnymi, národnými) vládami. V súčasnej dobe podniky nepôsobia iba v rámci jednej krajiny, ale na európskej, ba dokonca na celosvetovej úrovni. V kontexte ekonomickej globalizácie je nevyhnutné vziať do úvahy existujúce medzinárodné definície, usmernenia a normy, aby boli v súlade s medzinárodnými dohodnutými rámcami sociálnej zodpovednosti podnikov. Tie musia byť aplikované nielen spoločnosťami, ale aj regionálnymi orgánmi verejnej správy. Namiesto vytvárania nových regionálnych noriem, je potrebné sa zamerať na využitie noriem existujúcich, pričom treba vyvinúť všetko úsilie na ich zosúladenie s regionálnou predstavou CSR.

Jednou z úloh orgánov verejnej moci (a tiež medzinárodných inštitúcií) je zvýšiť informovanosť CSR medzi podnikmi nielen na národnej, ale aj na európskej úrovni, ako aj na celom svete. Na národnej úrovni sa už toho v tejto oblasti deje veľa. Pretože však podniky sa usilujú o rast prostredníctvom globalizácie a metodiky CSR sa používajú v čoraz väčšej miere ako taktická stratégia pre získanie lepšej podpory ich prítomnosti na globálnom trhu a získanie konkurenčnej výhody, stávajú sa nutnosťou spoločné medzinárodné usmernenia týkajúce sa sociálnej zodpovednosti podnikov vrátane jednotnej terminológie. Avšak výzvou pre regionálne verejné orgány je prispôbiť svoje regionálne CSR aktivity – ktoré budú skôr praktické – medzinárodným rámcem CSR.

### **1.2.1 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

#### **REGIONÁLNE / NÁRODNÉ VEREJNÉ ORGÁNY MÔŽU POUŽÍVAŤ EURÓPSKY PROGRAM CSR OCEŇOVANIA ZA PARTNERSTVÁ, INOVÁCIE A DOPAD NA VYZDVIHNUTIE VYNIKAJÚCICH AKTIVÍT CSR ZO STRANY SPOLOČNOSTÍ**

##### **1.2.1.1 Popis**

Európsky program udeľovania CSR ceny: EK začala s európskym programom udeľovania ceny za partnerstvá CSR medzi podnikmi a inými zainteresovanými stranami.

---

Celkový cieľ: väčšmi zviditeľniť vynikajúcu prax v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov, spopularizovať ju v rámci celej EÚ a tak povzbudiť viac podnikov, aby spolupracovali so zainteresovanými subjektmi s cieľom lepšie naplňovať svoju spoločenskú zodpovednosť. Špecifický cieľ: podporovať viacero programov udeľovania cien CSR koordinovaných v rámci spoločného rámca EÚ.

### **1.2.1.2 Potrebne zdroje**

Programy udeľovania národnej ceny by mali byť natoľko pružné, aby zabezpečili, že ich program bude prispôsobený konkrétnym vnútroštátnym okolnostiam a prioritám. Téma: Spoločnou témou pre programy udeľovania cien je "Spoločenská zodpovednosť podnikov: Partnerstvo, inovácia a vplyv". Môžu byť prispôsobené konkrétnejšej téme za predpokladu, že zostane v rámci celkovej spoločnej témy.

Partnerstvá: národné ceny by mali byť cenami za partnerstvá medzi podnikom a aspoň jednou ďalšou nepodnikateľskou zainteresovanou stranou (napríklad skupinou zákazníkov, mimovládnu organizáciou alebo orgánom verejnej moci).

Porota zložená zo zástupcov viacerých zainteresovaných subjektov: Porota, ktorá udeľuje národnú cenu musí byť zložená zo zástupcov všetkých zainteresovaných subjektov, zo zástupcov podnikateľských i nepodnikateľských organizácií.

Kategórie: Programy udeľovania národnej ceny by mali mať aspoň dve kategórie: jednu pre partnerstvá zahŕňajúce malé a stredné podniky, a jeden pre partnerstvá zahŕňajúce väčšie podniky. Je možné pridať ďalšie kategórie.

Kritériá: Programy udeľovania národnej ceny by mali obsahovať kritériá týkajúce sa pozitívnych dopadov na spoločnosť a na dotknutý podnik (podľa oznámenia EK). Je možné pridať ďalšie kritériá.

Koordinácia s orgánmi štátnej správy: programy udeľovania národnej ceny by v maximálnej možnej miere mali byť koordinované so štátnymi orgánmi zodpovednými za politiku na podporu spoločenskej zodpovednosti, s výnimkou krajín, kde to nie je možné, pretože napríklad nemá zriadený vládny orgán zodpovedný za CSR. Návrhy by mali obsahovať vysvetlenie, ako bude prebiehať koordinácia s národnými orgánmi v každej dotknutej krajine.

Žiadne duplikácie: Programy udeľovania národnej ceny spolufinancované v rámci tejto výzvy na predkladanie návrhov by nemali duplikovať už zavedené a široko uznávané existujúce iniciatívy na národnej úrovni. Návrhy by mali obsahovať vysvetlenie, ako to zabezpečiť.

Finančná spôsobilosť: Žiadatelia musia preukázať, že majú stabilné a dostatočné zdroje financovania na zabezpečenie kontinuity svojej organizácie v priebehu projektu, a ak je to nutné, na podieľanie sa na financovaní.

Prevádzková kapacita: Žiadatelia musia preukázať prevádzkovú (technickú a riadiacu) kapacitu na dokončenie operácie, ktorá má byť podporená a schopnosť riadiť rozsah aktivity zodpovedajúci veľkosti projektu, na ktorý je požadovaný grant.

Návrh má obsahovať opis významného vplyvu na zviditeľnenie dobrej CSR praxe a na výmenu takých postupov aj v krajinách, kde CSR v súčasnosti je menej rozvinutá.

---

Požaduje sa, aby návrh obsahoval dobrý plán, ako zvýšiť viditeľnosť a zlepšiť komunikáciu, pričom neopomenul EÚ rozmer tejto iniciatívy.

Európsky systém podávania správ: Všetci ľudia, ktorí pracujú v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov na úrovni EÚ by mali používať rovnakú terminológiu, keď hovoria o CSR, tak, aby sa vzájomne rozumeli pri spolupráci, vzájomnej výmene informácií a poznatkov. Preto by bolo potrebné na úrovni EÚ vypracovať spoločné smernice, kde by bolo možné nájsť všetky skratky, terminológie, ciele, a pod. a ktoré by mohli byť použité ako Európsky systém podávania správ.

#### **1.2.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

- Max. doba trvania projektu: 10 mesiacov
- Rozpočet (max. miera spolufinancovania oprávnených nákladov zo strany EÚ: 75%)
- Finančná spôsobilosť: Žiadatelia musia preukázať, že majú stabilné a dostatočné zdroje financovania na zabezpečenie kontinuity svojej organizácie v priebehu projektu, a ak je to nutné, na podieľanie sa na financovaní.
- Prevádzková kapacita
- Pre program oceňovania by mala byť vytýčená spoločná téma.
- Potrebný je jasný opis projektu a očakávané výsledky (vrátane cieľov, zdôvodnenia (cieľové skupiny, oprávnené osoby, relevantnosť projektu k cieľom, atď.), podrobného opisu aktivít, metodológie, dĺžky trvania a akčného plánu, odhadovaného vplyvu na cieľové skupiny, multiplikačných vplyvov)
- Objektívne overiteľné ukazovatele výsledkov a celkového dopadu.
- Nutná je podpora zo strany štátnych orgánov!

#### **1.2.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

- nedostatok finančných prostriedkov
- chýbajúca podpora zo strany štátnych orgánov
- nie dobré a nevyvážené partnerstvo
- nijaká prevádzková kapacita
- žiadne jasné ciele
- žiadne jasné ukazovatele výsledkov a dopadov.

#### **1.2.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- GP 8.2 Impresa Etica) Taliansko, GP 8.6 Trigós Hlavná cena CSR v Rakúsku, GP 8,15 Cena ekologicky udržateľnému podnikateľovi Eindhoven.
- [http://www.csreurope.org/pages/en/european\\_csr\\_award\\_scheme.html](http://www.csreurope.org/pages/en/european_csr_award_scheme.html)

#### **1.2.1.6 Referencie**

- [http://www.csreurope.org/pages/en/european\\_csr\\_award\\_scheme.html](http://www.csreurope.org/pages/en/european_csr_award_scheme.html)

---

## **1.2.2 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

### **MEDZINÁRODNÉ SMERNICE TÝKAJÚCE SA SPOLOČNSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKOV BY MOHLI BYŤ POSUDZOVANÉ V RÁMCI REGIONÁLNYCH CSR AKTIVÍT**

#### **1.2.2.1 Popis**

- Smernice OECD: Smernice OECD pre nadnárodné podniky sú odporúčaniami pre nadnárodné organizácie týkajúce sa zásad a štandardov zodpovedného podnikateľského správania.
- Globálna iniciatíva pre podávanie správ: Globálna iniciatíva pre podávanie správ (GRI) je nezisková organizácia, ktorá podporuje ekonomickú, environmentálnu a sociálnu udržateľnosť tým, že všetkým podnikom a organizáciám poskytuje komplexný rámec pre podávanie správ udržateľného rozvoja, ktorý je široko používaný po celom svete. GRI je organizácia využívajúca siete s viac ako 30.000 ľuďmi reprezentujúcimi rôzne sektory na celom svete.
- ISO 26000 : ISO 26000 je ponukou, jej využitie je dobrovoľné, slúži spoločensky zodpovednému správaniu s cieľom podporiť organizácie, aby diskutovali o tejto téme a o prípadnej aktivite v prospech spoločensky zodpovedného správania so zainteresovanými subjektmi; neobsahuje však požiadavky a preto, na rozdiel od štandardu systému ISO riadenia, nie je certifikovateľný.
- OSN Global Compact: OSN Global Compact (UNGC) je dobrovoľnou iniciatívou globálnej spoločenskej zodpovednosti pre podniky, ktoré sa zaviazali dodržiavať desať všeobecne uznávaných zásad v oblasti ľudských práv, práce, životného prostredia a boja proti korupcii.

Ide o odporúčania uvedené v oznámení Európskej komisie o spoločenskej zodpovednosti podnikov. Avšak orgány verejnej správy musia mať na pamäti, že existujú určité rozdiely. Niektoré môžu byť použité ako normatívne pokyny (ako napr. UNGC alebo ISO 26000) odpovedajúce na otázku "Čo majú spoločnosti robiť?", kým ostatné sú štandardy pre podávanie správ orientované na proces ako je GRI, pýtajúce sa "Ako podávať správu?". Verejné orgány môžu tieto "pokyny" využiť nasledovne:

- informácia a orientácia pre verejné orgány: Pozývanie domácich a medzinárodných odborníkov, napríklad z národnej siete UNGC, aby vysvetľovali regionálny význam týchto pokynov a diskutovali o nich, aby pokyny všeobecnej úrovne aplikovali prakticky, využívajúc ich pre interné CSR aktivity – napr. správa o udržateľnosti vypracovaná verejným orgánom za použitia ukazovateľov GRI
- informácia a orientácia pre firmy: využívanie pokynov pre národné / regionálne brožúry CSR, organizovanie podujatí a seminárov s cieľom informovať spoločnosti o tom, ako pracovať s pokynmi využívajúc pri tom konkrétne príklady v rámci pokynov, stanovenie pozitívnych stimulov na použitie medzinárodne uznávaných zásad, napríklad prostredníctvom verejného obstarávania.

---

### **1.2.2.2 Potrebne zdroje**

U všetkých vyššie uvedených medzinárodných smerníc resp. štandardov sú veľmi dôležité partnerstvá a vytváranie sietí. Verejné orgány by mali využiť znalosti odborníkov, ktorí už v danej krajine sú (napr. sieť UNGC, neziskové organizácie CSR Europe, CSR-poradcovia)

Rozpočty na preklady a podujatia závisí od ich množstva a rozsahu. Medzinárodné organizácie (UNGC, GRI, OECD) môžu mať tipy na financovanie prekladu komunikačného materiálu, keď je pre nich dôležité, aby sa ich pokyny rozširovali medzi spoločnosťami.

### **1.2.2.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Jasné spoločné a realizovateľné ciele. – Podpora zo strany medzinárodných inštitúcií a štátnych orgánov je potrebná – V rámci verejnej správy musia byť jasne stanovené povinnosti týkajúce sa medzinárodných smerníc. Riadiaci team projektu podrobnejšie rozpracuje odporúčenia, ako prepojiť medzinárodné smernice s regionálnymi stratégiami a aktivitami.

### **1.2.2.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

- Žiadna (alebo nedostatočná) podpora zo strany medzinárodných inštitúcií a vlád, čo zníži celkový dopad
- nijaká prevádzková kapacita
- žiadne jasné ciele
- žiadne jasné ukazovatele výsledkov a dopadov.

### **1.2.2.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

-

### **1.2.2.6 Referencie**

- <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/>
- <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- <http://www.iso.org/home/standards/iso26000.htm>
- <http://www.unglobalcompact.org/>



---

## **1.3 Ako môžu orgány verejnej správy budovať a podporovať kapacity CSR u manažérov firiem?**

### **Popis výzvy**

V snahe ukotviť CSR vo firme vyžaduje sa neobmedzená podpora zo strany vedenia, ktorá by viedla k zapojeniu CSR do obchodnej stratégie spoločnosti.

### **1.3.1 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

#### **QUADRANT CSR VZDELÁVACIE SIETE ORGANIZOVANÉ BELGICKOU OBCHODNOU KOMOROU**

##### **1.3.1.1 Popis**

Quadrant je vzdelávacia sieť CSR organizovaná Belgickou obchodnou komorou zameraná na začlenenie princípov trvalej udržateľnosti v rámci podnikov a organizácií. Počas šiestich mesiacov približne sto manažérov z belgických malých a stredných podnikov (formálna a sociálna ekonomika) sa schádza raz mesačne v malých skupinách, aby sa učili o CSR a pracovali s ňou. Silnou stránkou Quadrantu je to, že ponúka spoločnostiam kompletne učenie.

Po úvode do koncepcného rámca a sebahodnotení nasleduje analýza udržateľnosti, v ktorej každá spoločnosť uvažuje o sociálnych dopadoch svojej hlavnej činnosti a hľadá riešenia, ktoré môžu mať pozitívny vplyv na ľudí, životné prostredie a komunitu. Výsledkom je akčný plán, ktorý je prerokovaný s ostatnými manažérmi, ktorí sa podieľajú na vzdelávacej sieti.

Na konci programu účastníci vedia, čo udržateľnosť znamená pre ich podnikanie, mali možnosť experimentovať a majú stanovený akčný plán. Jedinečnosť tohto prístupu spočíva v tom, že je postavený na hlavných činnostiach predmetu podnikania konkrétneho podniku.

Čo Quadrant ponúka?

- Akčne orientovaný prístup k aplikovaniu CSR vo firmách a organizáciách;
  - Výukový program v obmedzených skupinách (10 – 15 podnikateľov) o 5 ½ dňových sedení zameraných na nasledovné témy:
    - CSR rámec
    - Analýza udržateľnosti
    - Konzultácie so zainteresovanými subjektmi
    - CSR akčný plán / plán
    - CSR reporting a komunikácia
- > Individuálne poradenstvo (1/2 dňa)

##### **1.3.1.2 Potrebné zdroje**

Téma: Budovanie CSR kapacít zo strany odborníkov voči malým a stredným podnikom, výmena skúseností v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov medzi

---

malými a strednými podnikmi v sieťových skupinách. Partnerstvo: mentor-sky zameraný projekt medzi koučom / odborníkom a 15 – 20 manažermi malých a stredných podnikov. Je možné kombinovať firmy zo všetkých odvetví (formálna a sociálna ekonomika).

Zúčastnené malé a stredné podniky musia:

- mať 5 až 500 zamestnancov
- byť prevádzkyschopné
- byť ochotné rásť a inovovať.

Dobrý partner s podpornou činnosťou voči spoločnostiam s cieľom získavať účastníkov, dobrý partner, ktorý koučuje spoločnosti pri rozvíjaní CSR akčných plánov založených na metodike Quadrant; účastníci majú čas a snažia sa premýšľať o produktoch/procesoch, diskutovať so svojím tímom/zamestnancami firmy a rozvíjať akčný plán CSR.

### **1.3.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Quadrant metodika je založená na Plato ([www.eplato.eu](http://www.eplato.eu)), sieti, školení a mentorin-govom programe pre manažérov malých a stredných podnikov. Idea Plato bola prevedená do iných krajín (stredná a východná Európa, Španielsko, Francúzsko, Veľká Británia, Egypt, Južná Afrika).

Sieť by mala byť dôverná, aby malé a stredné podniky mohli voľne diskutovať o svojich problémoch, účastníci by mali byť ochotní vymieňať svoje skúsenosti, členovia skupiny sa by mali byť vyberaní podľa veľkosti, odvetvia, rastu...; medzi členmi jednej skupiny by nemali byť konkurenti. Môžete dokonca dávať dokopy ziskové firmy a organizácie sociálnej ekonomiky (chránené pracoviská) spolu s miestnymi orgán-mi verejnej správy a takto povzbudiť zaujímavú diskusiu a výmenu skúseností.

### **1.3.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

- Nedostatok finančných prostriedkov
- nie dobré a nevyvážené partnerstvo
- nijaká prevádzková kapacita

Potrebné je starostlivé sledovanie účastníkov s cieľom udržať ich rozvíjanie akčného plánu CSR.

### **1.3.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

Flámsko (Belgicko) - Federácia belgických obchodných komôr – pani Veerle GEE-RAERTS – koordinátor Quadrantu – e-mail: [vgeeraerts@belgianchambers.be](mailto:vgeeraerts@belgianchambers.be) – webová stránka: [www.quadrantplatform.be](http://www.quadrantplatform.be)

2

Podskupina 2:  
**Medzifiremná  
spolupráca / regionálne  
dodávateľské reťazce**

---

---

## **2.1 Ako môžu orgány verejnej správy zaangažovať nadnárodné spoločnosti v oblasti odbornej prípravy CSR malých a stredných podnikov?**

### **Popis výzvy**

V dnešnom globalizovanom ekonomickom prostredí účasť malých a stredných podnikov v medzinárodných dodávateľských reťazcoch v čoraz väčšej miere závisí od ich schopnosti plniť požiadavky CSR medzinárodných zákazníkov (predovšetkým nadnárodných korporácií). Hoci je možné použiť rôzne prístupy na to, aby malé a stredné podniky sa mohli zapojiť do medzinárodných dodávateľských reťazcov, počnúc od poverovania k rozvíjaniu spolupráce a vzťahov, v čoraz väčšej miere sa dôraz presúva na prístupy založené na kooperácii, podpore a budovaní kapacít medzi malými a strednými podnikmi a nadnárodnými spoločnosťami. Verejné orgány môžu zohrávať dôležitú úlohu pri pomoci malým a stredným podnikom rozvíjať schopnosti pre účasť v medzinárodných dodávateľských reťazcoch, pričom súčasne nadnárodné spoločnosti môžu tiež prichádzať s vlastnými iniciatívami (napr. Portál pre zodpovedné riadenie dodávateľského reťazca - <http://www.csr-supplychain.org/>). Verejné orgány môžu zohrávať zásadnú úlohu pri angažovaní nadnárodných korporácií do aktivít, ktoré budú pomáhať malým a stredným podnikom efektívne rozvíjať CSR programy. Cieľom tejto výzvy je identifikovať osvedčené postupy resp. riešenia v súvislosti s poskytovaním podpory zo strany orgánov verejnej správy pre zapojenie nadnárodných spoločností pri poskytovaní CSR školenia pre malé a stredné podniky. Správna prax a riešenia súvisiace s touto výzvou sa môžu zaoberať nasledujúcimi otázkami (ale nielen nimi): ako môžu verejné orgány vytvoriť multilaterálne fóra za účasti príslušných zainteresovaných subjektov (napr. nadnárodné spoločnosti, malé a stredné podniky, podnikateľské združenia) rozbehnúť CSR akcie, ktoré pomôžu malým a stredným podnikom participovať na medzinárodných dodávateľských reťazcoch.

### **2.1.1 MOŽNÉ RIEŠENIE: POSKYTOVANIE ŠKOLENÍ PRE DODÁVATEĽOV Z RADU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV**

#### **2.1.1.1 Popis**

V rámci tejto výzvy boli identifikované dva príklady súvisiace s poskytovaním podpory zo strany verejných orgánov pre zapojenie nadnárodných spoločností do poskytovania školenia CSR pre malé a stredné podniky:

- Projekt "Malí dodávateľia v globálnych dodávateľských reťazcoch" (zahŕňajúci HP a DCCA) pre organizovanie CSR školenia a workshopov výmeny skúseností s malými a strednými podnikmi, ktoré sú dodávateľmi na druhom stupni pre HP (Česká republika, Maďarsko, Poľsko), a

- 
- Projekt Transparencia, ktorý poskytol školenie pre malé a stredné podniky (ktorí sú dodávateľmi nadnárodných spoločností) v Katalánsku pri realizácii CSR postupov riadenia a podávania správ o udržateľnom rozvoji.

Vzdelávacie aktivity zahŕňajú workshopy o riadiacich systémoch CSR pre malé a stredné podniky, s dôrazom na ekologické aspekty a identifikáciu nebezpečenstva (DCCA), a školenie o zlepšovaní udržateľnosti a podávania správ (napr. na základe GRI zásad - Katalánsko). Workshopy zamerané na výmenu skúseností zahŕňajú malých a stredne veľkých dodávateľov, ich priamych zákazníkov (t.j. dodávateľov na prvom stupni) a ústrednú firmu a zameriavajú sa na otázku, ako je možné sociálne a environmentálne požiadavky rozšíriť v celom dodávateľskom reťazci (DCCA). Na základe skúseností a poznatkov zo vzdelávacích aktivít je možné vypracovať pokyny o tom, ako nadnárodné spoločnosti môžu školiť malých a stredne veľkých dodávateľov v oblasti trvalo udržateľného manažmentu dodávateľského reťazca.

#### **2.1.1.2 Potrebné zdroje**

Z analýzy týchto dvoch príkladov podpory zo strany verejných orgánov pre zapojenie nadnárodných spoločností v oblasti poskytovania CSR školenia malých a stredných podnikov vyplynuli nasledovné požiadavky:

- Spolupráca nadnárodných spoločností s odborníkmi CSR pri organizácii budovania kapacít.
- Odborný výcvik a identifikácia a zvýraznenie hmatateľných prínosov pre malé a stredné podniky.
- Účasť zástupcov MSP vybavených znalosťami priorít MSP v oblasti CSR a podpora zo strany manažmentu.
- Pokiaľ ide o financovanie týchto vzdelávacích aktivít, existuje niekoľko alternatívnych riešení:
  - Financovanie prostredníctvom európskeho projektu (DCCA).
  - Spoločné financovanie európskych (Európsky sociálny fond) a národných/regionálnych zainteresovaných subjektov (Regionálna vláda Katalánska, Rada obchodných komôr) (tRanSparEncia).
  - Verejno-súkromné partnerstvo medzi verejnými orgánmi a nadnárodnými spoločnosťami. To by mohlo zahŕňať náklady na štúdiu pre zriadenie takéhoto vzdelávacieho programu, ako aj náklady samotného vzdelávacieho programu. Verejné orgány by mohli poskytnúť stimuly pre nadnárodné spoločnosti, aby participovali na vytváraní týchto programov, napríklad prostredníctvom daňových stimulov (Mestská rada v Birminghame).

#### **2.1.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Všeobecne platí, že multilaterálne fóra zahrňujúce poskytovanie služieb v oblasti vzdelávania zo strany nadnárodných spoločností malým a stredným podnikom sú prenosné. Analýza príkladov viedla k identifikácii kategórií podmienok, ktoré môžu zvýšiť použiteľnosť (t.j. úspech) a prenosnosť tohto riešenia:

- 
- **Organizácia:**
    - Je potrebné brať do úvahy charakteristiky miestnych ekonomík a podmienky malých a stredných podnikov (napr. úroveň vyspelosti CSR, jazykové bariéry), ako aj význam prispôbenie obsahu a štruktúry vzdelávacích aktivít požiadavkám účastníkov.
    - Do úvahy je potrebné brať identifikáciu a komunikáciu tých správnych správ participujúcim malým a stredným podnikom z hľadiska cieľov vzdelávacích aktivít.
    - Taktiež je potrebné zaistiť, aby organizátori vzdelávacích aktivít boli schopní stimulovať úsilie malých a stredných podnikov a ich aktívnu účasť na školeniach.
  - **Účasť a podpora:**
    - Účasť vzorových malých a stredných podnikov diskutujúcich o svojich osvedčených postupoch a inšpirujúcich ostatných účastníkov workshopu môže významne prispieť k úspechu fóra mnohých zainteresovaných subjektov. Význam tohto faktora bol obzvlášť zdôraznený v štúdiu DCCA.
    - Účasť orgánov verejnej moci (napr. vládne agentúry, obchodné komory) ako členov fóra mnohých zainteresovaných subjektov môže zvýšiť legitimitu aktivít fóra a zdôrazniť, že tieto činnosti majú širší záber presahujúci úzky obzor ústrednej firmy (nadmárodnej korporácie).
  - **Obsah a výsledok:**
    - Vzdelávacie aktivity by mali klásať dôraz na strategický charakter CSR a nielen poskytovať technický výcvik, napr. z hľadiska reportingu udržateľného rozvoja, štandardov atď.
    - Pokyny vypracované ako výsledok vzdelávacích aktivít by mali mať všeobecnú povahu, aby sa zabezpečila ich prenosnosť na väčších dodávateľov i na dodávateľov v iných regiónoch.

#### **2.1.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

Boli identifikované tieto potenciálne riziká / bariéry:

- a) **Obmedzenie zdrojov:**
  - Obmedzená dostupnosť finančných zdrojov pre organizáciu fór všetkých zainteresovaných subjektov.
- b) **Obmedzenia v účasti a podpore:**
  - Znížená angažovanosť a zapojenie účastníkov MSP v interaktívnom dialógu (strach z prezradenia informácií konkurencii) (DCCA, 2008).
  - Nedostatok politickej vôle orgánov verejnej správy podporovať takéto aktivity.
- c) **Obmedzenia v obsahu a výsledkoch:**
  - Obmedzenie vzhľadom na čas, ktorý malé a stredné podniky môžu vyčleniť na školenia a workshopy (DCCA, 2008).
  - Doba trvania workshopov a rozmanitosť účastníkov môže predstavovať obmedzenie pri prispôbovaní workshopov potrebám účastníkov.
  - Nedostatočná prezentácia jasných a hmatateľných výhod, ktoré malé a stredné podniky môžu získať z takýchto aktivít zameraných na budovanie kapacít.

---

#### **2.1.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- Dánska agentúra pre obchod a spoločnosti / HP (Česká republika, Maďarsko, Poľsko, označené AUEB-RC)
- tRanSparEncia projekt (Katalánsko, Španielsko)
- Návrhy na zapojenie nadnárodných spoločností v oblasti poskytovania CSR školenia pre malé a stredné podniky (Mestská rada Birmingham)

#### **2.1.1.6 Referencie**

- Dánska agentúra pre obchod a spoločnosti (2008), "Malí dodávatelia v globálnych dodávateľských reťazcoch: Ako nadnárodní kupujúci sa môžu zamerať na malých a stredne veľkých dodávateľov v ich udržateľnom manažmente dodávateľského reťazca"
- HP (2008) "Prepojenie malých a stredných podnikov s udržateľným dodávateľským reťazcom"

---

## **2.2. Ako môžu verejné orgány podporovať malé a stredné podniky pri výbere a riadení ich dodávateľského reťazca? Ako môžu orgány verejnej správy podporovať spoluprácu medzi malými a strednými podnikmi, ktoré participujú na medzinárodných dodávateľských reťazcoch?**

### **Popis výzvy**

Úloha malých a stredných podnikov v dodávateľských reťazcoch, či už ako dodávateľov alebo ako kupujúcich má zásadný význam pre konkurencieschopnosť celého dodávateľského reťazca. Rešpektovanie CSR politiky a požiadaviek ústrednej firmy (OEM) je často predpokladom pre začlenenie do dodávateľského reťazca. Avšak malé a stredné podniky majú často obmedzené schopnosti splniť takéto požiadavky (kvôli neformálnemu spôsobu, ktorým mnoho malých a stredných podnikov uplatňuje CSR, nedostatočným vedomostiam o sociálnej zodpovednosti podnikov, nedostatku know-how, nedostatku organizačnej a národnej kultúry, a pod.) a zachytiť príležitosti na trhu. Preto môže vznik vzťahov spolupráce medzi malými a strednými podnikmi participujúcimi na medzinárodných dodávateľských reťazcoch, ktoré vytvárajú výhody, ako sú úspory z rozsahu a pod., zvýšiť ich schopnosť vyhovieť CSR požiadavkám OEM. Verejné orgány môžu zohrávať kľúčovú úlohu pri pomoci malým a stredným podnikom riadiť ich účasť v medzinárodných dodávateľských reťazcoch formou podpory sietí a spolupráce medzi malými a strednými podnikmi. Cieľom tejto výzvy je identifikovať správnu prax resp. riešenia v súvislosti s poskytovaním podpory zo strany verejných orgánov posilnenia spolupráce medzi malými a strednými podnikmi, ktoré participujú v medzinárodných dodávateľských reťazcoch. Správna prax a riešenia určené pre túto výzvu môžu súvisieť s efektívnymi nástrojmi, ktoré verejné orgány môžu využiť pri podpore spoluprácu medzi malými a strednými podnikmi, ktoré participujú v medzinárodných dodávateľských reťazcoch.

### **2.2.1 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

#### **VYTVÁRANIE CSR KLASTROV MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV**

##### **2.2.1.1 Popis**

Verejné orgány sa môžu zúčastňovať mnohých iniciatív, ktoré združujú malé a stredné podniky pôsobiace v obdobných hospodárskych odvetviach s cieľom prekonať ťažkosti a prekážky pre prijatie CSR a tým zvýšiť ich potenciál pre participáciu v medzinárodných dodávateľských reťazcoch. "Klastrový prístup" je sľubnou iniciatívou. Prínosy „klastrového prístupu“ pre CSR malé a stredné podniky boli zdôraznené v odbornej literatúre (napr. Battaglia a kol., 2010; Hoivik a Shankar, 2011; Apospori a kol. 2012). CSR klastre malých a stredných podnikov môžu umožniť malým a stredným podnikom prekonať obmedzenia, ktorým čelia pri individuálnom zavádzaní CSR, podnecovať inovácie a motivovať malé a stredné podniky, ktoré nie sú vedomé alebo nemajú záujem o CSR aktivity (Hoivik a Shankar, 2011).



---

Klaster malých a stredných podnikov majú potenciál znížiť náklady akcií CSR na účastníka rozvíjaním synergii a zdieľaním nákladov spojených s koncepciou, implementáciou a hodnotením svojich SPZ činností (Apospori a kol., 2012). Preto bude ľahšie dosiahnuť dodržiavanie CSR politiky a rešpektovanie požiadaviek ústredných firiem (OEM), ako predpokladu pre zapojenie sa do príslušného dodávateľského reťazca.

Príkladmi aplikácie "klastrového prístupu" k CSR malých a stredných podnikov sú iniciatívy v regióne Toskánska (PIONEER, ESEMPLA, COOPERATE, IMAGINE) zahŕňajúce rôzne priemyselné klaster (Battaglia, 2012).

Napríklad v projekte COOPERATE, ktorý zahŕňal tri miestne priemyselné klaster (papier, triesloviny, odevy) so 109 malými a strednými podnikmi, pracovná skupina pozostávajúca z priemyselných (MSP) a nepriemyselných organizácií (miestne orgány, obchodné združenia a pod.), spolupracovala pri vývoji formalizovaných postupov a nástrojov CSR pre každý klaster (správa o udržateľnosti, semináre pre klaster malých a stredných podnikov o CSR nástrojoch manažmentu, vzdelávacie programy o štandardoch manažmentu CSR (Battaglia, 2012).

Projekt PIONEER prijal podobný prístup pre miestny klaster papierenského priemyslu s cieľom rozvíjať klastrový prístup k riadeniu životného prostredia a prijať systém pre ekologické riadenie a audit (EMAS) klastrovými firmami (Hoivik a Shankar, 2011).

Orgány verejnej správy sa môžu podieľať na rozvoji manažmentu CSR a príslušných nástrojov pre celý priemyselný klaster (na rozdiel od konkrétnych spoločností v rámci klastra) na základe systémových vzťahov medzi malými a strednými podnikmi, ktoré sú členmi klastra. Hodnotenie klastrového prístupu v dvoch výskumných projektoch ukázalo, že úloha orgánov verejnej správy v týchto iniciatívach môže zahŕňať:

- Ponuku silného a legitímneho vodcovstva v rozvoji miestneho klastrového prístupu CSR.
- Zjednodušenie administratívnych postupov pri prevádzke klastra.
- Vývoj nástrojov CSR šitých na mieru pre každý konkrétny klaster, ktoré participujúce malé a stredné podniky môžu používať jednoduchým spôsobom bez toho, aby to zvyšovalo celkové náklady a znižovalo konkurencieschopnosť klastra a malých a stredných podnikov. Podniky participujúce na projekte COOPERATE informovali, že výhody boli ešte veľmi malé, hlavne kvôli tomu, že koncový trh dáva prednosť nízkym cenám pred princípmi CSR. (Battaglia a kol., 2010).

Klastrový prístup podporujú aj medzinárodné organizácie. Napríklad UNIDO podporuje klastrovanie malých a stredných podnikov v tureckom textilnom odvetví s cieľom zvýšiť produktivitu a inovačné možnosti malých a stredných podnikov ako aj integrovať trvalo udržateľný rozvoj do svojich obchodných procesov (Taskin, 2012). V rámci tejto iniciatívy sa očakáva, že orgány verejnej správy sa budú podieľať na budovaní povedomia o stratégii CSR.

### **2.2.1.2 Potrebné zdroje**

---

Medzi potrebné zdroje patrí:

- Účasť čo najväčšieho počtu zainteresovaných subjektov v miestnych pracovných skupinách pre rozvoj kooperatívneho CSR prístupu v každom klastrí,
- Finančné zdroje, ktoré pre vyššie uvedené iniciatívy boli poskytnuté buď z európskych zdrojov (prípád Toskánska) alebo od participujúcich medzinárodných organizácií (prípád Turecka).

#### **2.2.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Aby bol "klastrový prístup" prenosný, je potrebná "formalizácia" prístupu, ktorá bude zahŕňať:

- Miestnu pracovnú skupinu, ktorá bude zastupovať zainteresované subjekty každého klastra a ktorá bude rozvíjať špecifický klastrový prístup k CSR
- Dôkladné skúmanie vnútorných vzťahov medzi členmi klastra
- Formalizovaný CSR prístup a súvisiace iniciatívy smerujúce k malým a stredným podnikom participujúcim na konkrétnom klastrí
- Rozvoj špecifických cieľových ukazovateľov výkonnosti a sledovanie účinnosti implementovaných iniciatív.

#### **2.2.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

Medzi riziká a bariéry brániace úspešnej implementácii klastrového CSR prístupu malých a stredných podnikov patrí:

- Nedostatok horlivých lídrov na miestnej úrovni.
- Nedostatok podpory CSR zo strany top manažmentu malých a stredných podnikov (Battaglia a kol, 2012), čo môže naznačovať neochotu participovať na klastrí.
- Neformálny prístup pri rozvoji klastra, ktorý nebude brať do úvahy osobitné podmienky prevládajúce v danom regióne.
- Nedostatok vhodných zdrojov financovania.

#### **2.2.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- Podpora „klastrového prístupu“ v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v regióne Toskánsko: projekty s COOPERATE a PIONEER (Taliansko)
- Využívanie udržateľnej väzby pre malé a stredné podniky v textilnom sektore Turecka (Turecko)

---

### 2.2.1.6 Referencie

- Apospori, E. A., K. G. Zografos a S. Magrivos (2012), Spoločenská zodpovednosť malých a stredných podnikov a konkurencieschopnosť: prehľad literatúry. *International Journal of Technology Management*, Vol. 58, No. 1/2, str. 10 – 31.
- Battaglia, M. (2012), "Klastrový prístup k CSR: skúsenosti z regiónu Toskánska", prezentácia na konferencii "CSR a konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov ", 06. 12. 2012, Atény, Grécko.
- Battaglia, M., L. Bianchi, M. Frey a F. Iraldo (2010), "Inovatívny Model na podporu CSR medzi malými a strednými podnikmi pôsobiacimi v priemyselných klastroch: Fakty vyplývajúce z projektu EÚ "Spoločenská zodpovednosť a environmentálny manažment, 17, 133 – 141.
- Hoivik, H. von Weltzien a D. Shankar (2011). Ako môžu malé a stredné podniky v klastri reagovať na globálne požiadavky na podnikovú zodpovednosť? *Journal of Business Ethics*, 101, 175 – 195.
- MDG-F-2067 Spoločný program OSN "Využívanie udržateľnej väzby pre malé a stredné podniky v textilnom priemysle Turecka" (2011), Úvodná správa.
- Taskin, D. (2012), „CSR pre konkurencieschopnosť – Od mýtu k realite“ prezentácia na konferencii "CSR a konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov ", 06. 12. 2012, Atény, Grécko.



3

Podskupina 3:  
**Komunikácia a budovanie  
značky / branding**

---

---

### **3.1 Ako môžu orgány verejnej správy podporovať malé a stredné podniky, aby sa zapojili a komunikovali so svojimi kľúčovými zainteresovanými skupinami?**

#### **Popis výzvy**

Zainteresované subjekty sú ľudia a organizácie, ktoré ovplyvňujú a/alebo môžu byť ovplyvnené činnosťou organizácie, jej produktmi, službami a súvisiacim účinkovaním. Zapojenie zainteresovaných subjektov je základom efektívnej CSR. Samozrejme, že každý deň dochádza k interakcii organizácie so svojimi zákazníkmi, zamestnancami, dodávateľmi a investormi, ale iba málo malých a stredných podnikov sa systematicky snaží, aby do tohto procesu zapojila všetky zainteresované subjekty. Vďaka starostlivo zostavenému programu a dialógu sa firmy môžu dozvedieť o predpokladoch a očakávaniach zainteresovaných subjektov, pričom takto získané poznatky môžu využiť pri riadení a podávaní správ o kľúčových sociálnych a environmentálnych otázkach. Zapojenie zainteresovaných subjektov je preto dôležité pre manažment rizík a ochranu dobrého mena spoločnosti. Toto je však iba časť príbehu – program systematického zapojenia zainteresovaných subjektov taktiež umožňuje nový prístup k odborným poznatkom a myšlienkam zainteresovaných subjektov, takže spoločnosť ich môže zabudovať do svojej základnej podnikovej stratégie a do rozhodovania a tak získať konkurenčnú výhodu. Zapojenie zainteresovaných strán má preto kľúčový význam pre dosiahnutie plného potenciálu CSR, ale nie všetky firmy majú kapacitu alebo know-how, aby do toho procesu aktívne zapojili svoje zainteresované subjekty. Táto otázka je dôležitá pre všetky typy podnikov, preto sa predpokladá, že mnoho firiem bude ťažiť z pomoci resp. z nástrojov umožňujúcich malým a stredným podnikom, aby udržiavali trvalý dialóg s kľúčovými skupinami svojich zainteresovaných partnerov. Úloha verejných orgánov pri podpore CSR malých a stredných podnikov je všeobecne uznávaná. Boli stanovené rôzne typy podpory zo strany verejných orgánov pri zapájaní a komunikácii medzi malými a strednými podnikmi a kľúčovými zainteresovanými subjektmi (napr. CBSR, 2003, Steurer a kol, 2008). Tieto aktivity zapojenia zainteresovaných subjektov môžu byť zamerané na rôzne typy subjektov, menovite ide o interné aktivity súvisiace so zaangažovaním vlastných zamestnancov a aktivity zamerané na zapojenie externých subjektov zo súkromného sektora a spomedzi zainteresovaných subjektov spoločnosti).

#### **3.1.1 MOŽNÉ RIEŠENIA:**

- I) Založenie multilaterálnych fór o problematike CSR**
- II) Vzdelávacie aktivity zahŕňajúce všetky zainteresované subjekty**
- III) Poskytovať odborné poradenstvo alebo uľahčiť k nemu prístup**
- IV) Prístupné webové nástroje, ktoré pomáhajú malým a stredným podnikom viesť nepretržitý dialóg s hlavnými zainteresovanými subjektmi**

---

### 3.1.1.1 Popis

- I. **Založenie multilaterálnych fór o problematike CSR**, ako je Holandské znalostné a informačné centrum o CSR (Steurer a kol, 2008) pre šírenie znalostí a podporu malých a stredných podnikov v oblasti CSR a spájanie rôznych strán a ich záujmov. Firmy a organizácie zastupujúce rôzne zainteresované subjekty sa delia so svojimi znalosťami o CSR, skúsenosťami a úspechmi v týchto strediskách rôznymi spôsobmi, napr. workshopmi, seminármi, školeniami.
- II. **Vzdelávacie aktivity zahŕňajúce rôzne zainteresované subjekty** (napr. malé a stredné podniky, podnikateľské združenia, mimovládne organizácie, zástupcovia vlády), ktoré môžu identifikovať problémy a pomôcť malým a stredným podnikom prekonať prekážky a výzvy, ktorým čelia pri prijímaní CSR (CBSR, 2003).
- III. **Poskytovanie odborného poradenstva alebo uľahčenie prístupu k nemu** prostredníctvom partnerského učenia zameraného na vzdelávanie, vytváranie sietí a koučovanie, ktoré môže pomôcť malým a stredným podnikom zapojiť sa a komunikovať svoje CSR vízie a aktivity s internými (zamestnanci) a externými (súkromný sektor, mimovládne organizácie, komunita) zainteresovanými subjektmi (CBSR, 2003). Toto sa ukázalo ako významný problém pre malé a stredné podniky, ktoré uvádzajú, že sa im dostáva malá podpora pri iniciatívach v oblasti CSR (priemyselné združenia, a pod.), a ocenili by iniciatívy ako sú napríklad workshopy s partnermi, ktorí vyvíjali a realizovali iniciatívy CSR a mali by prístup k špecialistom, ktorí by im pomohli v internej a externej komunikácii.
- IV. **Prístupné webové nástroje, ktoré pomáhajú malým a stredným podnikom viesť nepretržitý dialóg s hlavnými zainteresovanými subjektom** Napríklad Social Accountability Watch je on-line webová platforma, ktorá umožňuje monitorovanie malých a stredných podnikov, ktoré prijali CSR normy manažmentu. Toto monitorovanie vykonávajú zainteresované subjekty (aj anonymne) predkladaním pripomienok na adresu spoločností prostredníctvom tohto systému. Firmy, ktorých sa pripomienky týkajú, musia dať odpoveď, a - ak je to vhodné - prijať opatrenia na zlepšenie. SAW je nástroj sledujúci väčšiu transparentnosť vzťahov medzi podnikmi a zainteresovanými subjektmi a môže podporovať akýkoľvek brandingový program, kde tento vzťah je kľúčom k zaisteniu dôveryhodnosti a zlepšenia komunikácie.

### 3.1.1.2 Potrebné zdroje

Hlavnou požiadavkou na finančné zdroje je financovanie, ktoré môžu byť úplne verejné alebo môže zahŕňať finančnú podporu zo strany participujúcich subjektov. Napríklad rozpočet Holandského znalostného a informačného centra na CSR za obdobie rokov 2005 – 2008 vo výške približne 4,9 miliónov Eur bol financovaný holandským ministerstvom pre hospodárske záležitosti (Steurer a kol, 2008). V prípade on-line nástroja, ktorého štruktúra bola už vyvinutá a fungovala, je potrebné tento nástroj prispôbiť ukazovateľom, ktoré sa majú sledovať, čo by predstavovalo

---

jednu z položiek nákladov, s ktorými treba uvažovať vrátane prekladu do miestneho jazyka oblasti, v ktorej nástroj, norma a monitorovací systém budú použité. Je veľmi žiaduce, aby niektoré komunikačné činnosti voči zainteresovaným subjektom boli plánované na jednej strane malými a strednými podnikmi a zamerané na svojich dodávateľov, klientov a pod., a na druhej strane miestnou samosprávou a zamerané na všetkých občanov.

### **3.1.1.3 Podmienky uplatniteľnosti/prenosnosti riešenia**

Hoci myšlienky uvedené v bode I-III v časti "Popis" sú prenosné, konkrétny obsah týchto iniciatív by mal brať do úvahy rôzne inštitucionálne, ekonomické a kultúrne situácie a ekonomické prostredia prevládajúce v rôznych krajinách. Pozornosť by sa mala venovať

- úrovni informovanosti o CSR a zapojeniu malých a stredných podnikov v každom regióne/každej krajine, od ktorých môže závisieť úroveň vzdelávania, odbornej prípravy a zapojenia, ktoré musia byť poskytnuté malým a stredným podnikom,
- rozdielom v riadiacich rámcoch používaných malými a strednými podnikmi a veľkými spoločnosťami, ktoré môžu mať vplyv na povahu angažovanosti a komunikácie o otázkach CSR, a
- úrovni uznania CSR zo strany príslušnej spoločnosti, napr. význam majú otázky CSR pre zákazníkov a odberateľov a pod.

### **3.1.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

Hlavné výzvy / riziká, na ktoré takéto iniciatívy môžu naraziť, zahŕňajú:

- Kontinuita verejného financovania ich prevádzky.
- Nedostatok zdrojov (personál, rozpočet) oproti zvýšenému dopytu po službách, ktoré tieto aktivity / iniciatívy môžu poskytovať.
- Nedostatok pracovníkov verejného sektora, ktorí sa špecializujú na problematiku CSR, manažment zainteresovaných subjektov a komunikáciu.
- Nedostatok finančných zdrojov medzi malými a strednými podnikmi predstavuje významnú bariéru CSR aktivitám. Preto je potrebné, aby malé a stredné podniky znášali minimálne náklady na iniciatívy súvisiace so zaangažovaním zainteresovaných subjektov
- Digitálna priepasť, nedostatok kultúry transparentnosti, nedostatok kapacít pre štruktúrované a nepretržité riadenie vzťahu so zainteresovanými subjektmi, nedostatok spoločenskej kultúry riadenia organizačného správania.

### **3.1.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- CISE vedúci partner: Social Accountability Watch; stránka: [www.sawnet.info](http://www.sawnet.info)
- Consell General de Cambres de Catalonia: RSE.pime – RSE.coop. Zodpovedný manažment, udržateľné podnikanie; [www.respime.cat](http://www.respime.cat)



---

### 3.1.1.6 Referencie

- Kanadskí podnikatelia za spoločenskú zodpovednosť, 2003. Zapojenie malých podnikov do firemnej sociálnej zodpovednosti: Kanadská perspektíva malých podnikov o CSR. Dostupné online na: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/114189/Engaging%20SME%20in%20CSR%202003.pdf>
- Ipsos Mori, 2009. Chápať vašich partnerov: Príručka osvedčených postupov pre verejný sektor. Dostupné online na: <http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com.public-affairs/files/documents/understanding-stakeholders.pdf>
- Steurer, R., S. Margula a G. Berger, 2008. Verejné politiky o CSR v členských štátoch EÚ: Prehľad vládnych iniciatív a vybrané prípady zvyšovania informovanosti o CSR, udržateľnom verejnom obstarávaní a sociálnom zodpovednom investovaní. Dostupné online na: [http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report\\_id=9](http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report_id=9)

---

## **3.2 Ako môžu orgány verejnej správy podporovať malé a stredné podniky, aby propagovali a oznamovali svoje CSR aktivity?**

### **Popis výzvy**

Akonáhle sa CSR aktivity začnú v podniku s úspechom realizovať, je dôležité o nich proaktívne komunikovať. Mnoho malých a stredných podnikov nehovorí o svojom úsilí, pretože nie sú si istí, ako čo najlepšie odovzdať túto informáciu, alebo si myslia, že je to iba spôsob, ako sa veci majú robiť, a jednoducho im vôbec nenapadne o tom hovoriť. Ale je dôležité, aby zainteresované subjekty vedeli, o čo sa podnik usiluje a pochopili jeho snahu o najlepšiu prax. Spôsoby, ktorými každá firma komunikuje svoju pozíciu ohľadom problematiky CSR a aktivít, ktoré realizuje, sa líšia v závislosti od odvetvia, do ktorého patrí, druhu činnosti a pod. Medzi obvyklé spôsoby propagovania aktivity CSR patria webové stránky, sociálne a tematické správy, označovanie výrobkov, udeľovanie cien, tlačové správy a sociálne médiá. Formálnejší spôsob, ako získať uznanie za začlenenie takejto praxe, je získať relevantnú akreditáciu. Existuje celý rad rôznych akreditácií, vrátane noriem ISO. Zodpovedné správanie malých a stredných podnikov môže mať priamu pridanú hodnotu vo forme zvýšeného zisku, ak na preukázanie CSR úsilia sa použijú nástroje, ako je marketing ziskového a neziskového subjektu a CSR branding. Podľa Edelmanovej štúdie z roku 2012, 72 % spotrebiteľov by odporučilo značku, ktorá podporuje dobrú vec pred tou, ktorá to nerobí – 39 percentný nárast od roku 2008 - a 73 % spotrebiteľov by zmenilo značky, keby iná obchodná značka podobnej kvality podporovala dobrú vec – 9 percentný nárast od roku 2009. Bez komunikácie však vyjdú nazmar potenciálne prínosy vo forme zlepšenia povesti, spokojnosti zákazníkov, motivácie zamestnancov a komunitných vzťahov. Potom už je to je iba otázka rozhodovania, na koho sa zamerať komunikáciu, aké metódy použiť a ako môžu verejné orgány podporovať malé a stredné podniky v tomto úsilí.

### **3.2.1 MOŽNÉ RIEŠENIA:**

- I) Vznik platformy všetkých zainteresovaných subjektov o spoločenskej zodpovednosti podnikov (CSR)**
- II) Publikovanie príručky komunikácie pre malé a stredné podniky.**
- III) Podpora zriadenia schémy monitorovania a označovania CSR.**

#### **3.2.1.1 Popis**

- I. Prostredníctvom vytvorenia CSR platformy, verejné orgány môžu ponúknuť svoju pomoc malým a stredným podnikom s cieľom pomôcť im propagovať svoje CSR aktivity nasledovnými spôsobmi:
  - Vytvorenie CSR zoznamu pre firmy, ktoré realizujú CSR
  - databáza prípadových štúdií a publikácie o príkladoch CSR miestnych podnikov;
  - sieť bude ponúkať vzdelávacie školenie / semináre / konferencie / mentoring / workshopy / CSR príručky

- 
- komunikovanie skúseností a kampaní týkajúcich sa spoločenskú zodpovednosti podnikov prostredníctvom výmeny najlepšej praxe medzi členmi siete
- II. Komunikácia o CSR nemusí byť zložitá a môže pomôcť malým a stredným podnikom získať zo svojich akcií maximálny úžitok. U jednotlivých malých a stredných podnikov má obvykle väčší zmysel hovoriť o "komunikácii" o CSR než o „podávaní správy". Komunikácia v rámci malých a stredných podnikov a tiež medzi nimi a ich zainteresovanými subjektmi je v každom prípade často neformálna. Malé a stredné podniky skôr uprednostňujú komunikáciu svojich hodnôt alebo aspektov ich CSR výkonu jednoduchšími prostriedkami než písomnou správou, ako napríklad: listy klientom, interné e-maily a stretnutia so zamestnancami, bulletin, brožúry alebo stretnutia s miestnymi mimovládnyimi organizáciami. Verejné orgány môžu podporovať malé a stredné podniky poskytnutím nástrojov, ktoré im pomáhajú vybrať najlepšie metódy komunikácie. Napríklad Európska komisia vydala súbor pokynov pre malé a stredné podniky s cieľom ukázať malým a stredným podnikom, ako oznamovať svoje CSR aktivity spôsobom, ktorý maximalizuje ich obchodný prínos. Táto príručka je zadarmo, je k dispozícii na internete a napísaná jednoduchým jazykom. Zaoberá sa otázkami, ako napríklad: prečo malé a stredné podniky by mali komunikovať svoje CSR aktivity a aký dopad môže mať táto komunikácia na ich podnikanie. Okrem toho poskytuje tipy a rady o efektívnej komunikácii a o akých otázkach by mali malé a stredné podniky komunikovať v závislosti od ich cieľového publika.
- III. Je dôležité, aby tieto malé a stredné podniky, ktoré sa snažia formalizovať svoj záväzok spoločenskej zodpovednosti mali prístup k potrebným nástrojom, ak ich budú chcieť, ako sú napr. systémy manažmentu alebo certifikácie. Niektoré malé a stredné podniky sa môžu snažiť o legalizáciu svojho záväzku k CSR formou certifikácie. Niekedy to bude spojené so systémom manažmentu, napríklad v prípade certifikácií environmentálneho manažmentu ISO 9000 alebo Európskeho systému riadenia a auditu (EMAS). V mnohých prípadoch relevantné systémy certifikácie v skutočnosti pokrývajú jeden konkrétny problém, napríklad zapojenie komunity alebo rodovú rovnosť a nie celé spektrum otázok CSR. Pre veľkú väčšinu podnikov je toto v každom prípade realistickejší a atraktívnejší prístup, ako pokus o dosiahnutie komplexného osvedčenia o všetkých aspektoch CSR. Impresa Etica je trojnásobným štandardom pre malé a stredné podniky, ktoré sa snažia manažovať svoju CSR a tiež označením, ktoré malé a stredné podniky môžu ukazovať ako dôkaz svojej snahy o neustále zlepšovanie. Impresa Etica je podporovaná osobitnými pokynmi, ktoré slúžia podpore malých a stredných podnikov pri rozvíjaní ich schopnosti riadiť CSR a monitorovacím systémom (na ktorom sa podieľajú zainteresované subjekty), ktorý zabezpečuje celkovú vierohodnosť. Systém Impresa Etica (kritériá, pokyny, označenie, monitorovací systém) je konkrétne navrhnutý pre malé a stredné podniky, s prihliadnutím na ich schopnosti riadenia, obmedzené finančné zdroje, ale aj ich zakorenenosť v miestnych komunitách a bezprostrednejší vzťah medzi manažmentom

---

a pracovnou silou (napr. náklady na monitorovací systém sú nižšie než tradičné systémy auditu vykonávané na mieste, pretože sa opiera o monitorovanie zainteresovaných subjektov, ktoré je jednoduchšie vďaka blízkosti medzi malými a strednými podnikmi a miestnou komunitou).

### **3.2.1.2 Potrebne zdroje**

- Sekretárska a administratívna podpora bude potrebná pre sieť i pre riadiaci výbor, ktorý by bol zodpovedný za sieť, mobilizáciu zdrojov a podporné činnosti. Finančná udržateľnosť siete môže byť postavená buď na členských poplatkoch alebo na ochote podnikov sponzorovať činnosť siete.
- Orgány verejnej správy, ktoré by mali záujem o publikovanie podobnej príručky potrebujú dobré znalosti o povahe a charakteristike malých a stredných podnikov. Je dôležité, aby orgány verejnej správy rozumeli jazyku, ktorý používajú malé a stredné podniky a obracali sa na nich spôsobom, ktorým rozumejú. Nakoniec sú potrebné zdroje nielen na napísanie a vydanie príručky, ale aj na jej propagáciu medzi malými a strednými podnikmi a sprístupnenie. Pokiaľ ide o rozpočet na takúto činnosť, zdroje budú potrebné pre a) vypracovanie takejto príručky, b) distribúciu príručky a jej sprístupnenie malým a stredným podnikom a c) šírenie príručky malým a stredným podnikom, ktoré majú záujem si ju prečítať. Distribučným nákladom je možné sa takmer úplne vyhnúť, keď spôsob distribúcie bude formou online.
- Koncepcia a realizácia monitorovacieho systému CSR si vyžaduje predchádzajúce skúsenosti v oblasti CSR štandardov manažmentu a každodennej spolupráce s podnikateľskými združeniami malých a stredných podnikov.

### **3.2.1.3 Podmienky uplatniteľnosti/prenosnosti riešenia**

Riešenie zverejňovania pokynov pre komunikáciu CSR otázok je aplikovateľné pre mnoho malých a stredných podnikov a je ľahké ho preniesť orgánmi verejnej správy do rôznych krajín. Pri príprave takejto príručky orgány verejnej správy potrebujú mať na pamäti inštitucionálne prostredie a kultúrne, politické a historické rozdielnosti (Matten a Moon, 2008; Habisch a kol, 2004), v ktorých pôsobia cieľové malé a stredné podniky utvárajú kontext príručky smerom k špecifickým potrebám každej krajiny. Príručky pre konkrétne odvetvia by mohli poskytnúť lepšie poradenstvo pre malé a stredné podniky, keďže prihliadajú na špecifické požiadavky každého sektora (Albareda a kol., 2007). Konečne, majú na pamäti, že CSR komunikácia v malých a stredných podnikoch je viac praktická ako podniková stratégia (Nielsen a Thomsen, 2009), poskytnutie prípadových štúdií malých a stredných podnikov, ktoré získali konkurenčnú výhodu vďaka implementácii a komunikácii svojich CSR opatrení, môže zasa povzbudiť ďalšie malé a stredné podniky, aby ich napodobňovali. Integrácia do riadiacej/prevádzkovej praxe, potreba pre systémy riadenia CSR keď sú vyvíjané, aby boli integrované do existujúcich systémov riadenia hlavného prúdu, ktoré malé a stredné podniky už možno používajú ako ISO, EFQM; tam, kde je

---

to možné, na týchto systémoch treba budovať. Všeobecne možno povedať, že tieto druhy malých a stredných podnikov môžu mať záujem o ambicioznejšie nástroje ako napr. systémy certifikácie: väčšie malé a stredné podniky; malé a stredné podniky, ktoré už používajú systém manažérstva kvality alebo iné formálne a overiteľné systémy riadenia; rastovo orientované malé a stredné podniky, ktoré aktívne usilujú o zlepšenie procesov a rentabilnú alokáciu zdrojov; a malé a stredné podniky v dodávateľskom reťazci, ktoré od kupujúcich dostávajú požiadavky súvisiace s CSR.

#### **3.2.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

Mnohé menšie spoločnosti nekomunikujú o svojich CSR aktivitách buď preto, že nechcú byť vnímané ako spoločnosti, ktoré používajú CSR ako marketingový nástroj, alebo preto, že neuvažujú o obchodných výhodách, ktoré by mohli získať (Nielsen a Thomsen, 2009). Ďalším dôvodom nedostatočnej komunikácie malých a stredných podnikov o CSR je to, že mnohé z nich implementujú "implicitnú CSR" (Matten a Moon, 2008), čiže prijímajú akcie CSR bez toho, aby ich za také považovali. Najväčšou prekážkou pre verejné orgány je dostať sa k malým a stredným podnikom a presvedčiť ich, aby si prečítali príručku. Ďalšími prekážkami k úspechu takejto iniciatívy patrí nedostatok záujmu zo strany malých a stredných podnikov o komunikovanie svojich CSR aktivít, alebo to, že príručka je vnímaná ako stimul na drahú reklamu, ktorú si nemôžu dovoliť. Medzi prekážky patria obmedzené finančné zdroje, výzva priviesť verejné podniky k dialógu o spoločenskej zodpovednosti podnikov, keď musia čeliť hospodárskej kríze. Nedostatok finančných prostriedkov, know-how, politickej vôle a ešte k tomu skutočnosť, že mnoho obcí má vážne finančné problémy, pričom niektoré sú na pokraji bankrotu, spôsobuje, že o politiky CSR nemajú žiaden záujem.

#### **3.2.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- Príručka pre malé a stredné podniky o komunikáciu o CSR vydaná ako súčasť kampane na zvyšovanie informovanosti o spoločenskej zodpovednosti podnikov pre malé a stredné podniky realizovanej organizáciami EUROCHAMBRES a UE-APME; stránka: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide_en.pdf)
- Dobrá prax Centrum pre inovácie a ekonomický rozvoj C.I.S.E.: Impresa Etica <http://www.sawnet.info/impresaEtica/>
- Dobrá prax Cyperská Technická Univerzita: CSR Cyprus sieť [www.csrcyprus-network.com](http://www.csrcyprus-network.com)
- Dobrý klaster kožiarskeho odvetvia Toskánska v Taliansku čelí silnej konkurencii zo strany výrobcov s nižšími nákladmi mimo EÚ. Prostredníctvom programu Fabbrica Ethica regionálne úrady a kľúčové zainteresované subjekty podporujú prijímanie spoločenskej zodpovednosti podnikov v niektorých z 900 spoločností kožiarskeho odvetvia (väčšinou ide o malé a stredné podniky) s cieľom posilniť značku kožených výrobkov "Made in Italy" a prispieť ku globálnej konkurencieschopnosti klastra. Regionálne úrady sa ujali strategického vodcovstva

---

prepojením CSR s hlbokými a trvalými regionálnymi inováciami a poskytovaním daňových stimulov a verejnej podpory pre malé a stredné podniky na základe certifikácie SA8000. Klastrový prístup vedie k väčšiemu vplyvu na malé a stredné podniky, ktoré sú ľahšie osloviteľné prostredníctvom dôveryhodných obchodných združení, a tiež ponúka výhodu prispôsobenia CSR tak, aby bola relevantná pre malé a stredné podniky kožiarskeho odvetvia. Silný dôraz na partnerstvo medzi všetkými zainteresovanými subjektmi je kľúčovým prvkom úspechu programu. Vid' <http://www2.fabricaethica.it/>

### 3.2.1.6 Referencie

- Albareda, Laura, Lozano, Josep M. a Ysa, Tamyko (2007) Verejné politiky týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti podnikov: Úloha vlád v Európe. *Journal of Business Ethics*, zv. 74, č. 4, 2007.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. a Schmidpeter, R. (Eds) (2004), *Spoločenská zodpovednosť podnikov v Európe*, Springer, Berlin.
- Nielsen A. a Thomsen, C. (2009) "CSR komunikácia v malých a stredných podnikoch: Štúdiá postojov a názorov stredného manažmentu", *Podnikové komunikácie: An International Journal*, zv. 14 č.: 2, str. 176 – 189
- Matten, C. a Moon, J. (2008), "Implicitná a explicitná CSR: koncepčný rámec pre komparatívne chápanie spoločenskej zodpovednosti podnikov", *Academy of Management Review*, zv. 23 č. 2, str. 404 – 24.

---

### **3.3 Ako môžu orgány verejnej správy podporovať malé a stredné podniky v rámci ich CSR reportingu?**

#### **Popis výzvy**

Transparentnosť o dôležitých otázkach CSR a reporting o správaní sa podniku z hľadiska CSR môže byť cestou, ako zabezpečiť mnohé potenciálne výhody z toho, že podnik sa správa ako zodpovedný občan. Reporting má kľúčový význam pre zabezpečenie dôveryhodnosti v úsilí podniku o spoločenskú zodpovednosť. Pre mnoho globálnych spoločností je v čoraz väčšej miere primárnym kanálom pre zverejňovanie je CSR alebo správa o udržateľnosti podľa smerníc vypracovaných nezávislou Global Reporting Initiative (GRI) a rad noriem AA1000 pre sociálne účtovníctvo, reporting a audit. Otázkou je, aké relevantné sú vyššie uvedené nástroje pre malé a stredné podniky s obmedzenou kapacitou a ako môžu byť prispôbené pre ich účely. Vysoký počet spoločností je každý rok vylúčený z medzinárodných štandardov/iniciatív, ako je napr. UN Global Compact, pretože nie sú schopné splniť požiadavky na reporting. Existuje mnoho nástrojov pre podávanie správ, ktoré sú k dispozícii pre veľké podniky, ale pre malé a stredné podniky je potrebné, aby tieto nástroje boli jednoduché a prístupné. Ďalšou výzvou pri podpore reportingu o udržateľnosti malých a stredných podnikov je nájsť spôsob, ako ich inšpirovať a povzbudiť, aby vo svojich organizáciách vytvorili takýto proces podávania správ.

#### **3.3.1 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

#### **VYTŤVÁRANIE NÁSTROJOV A PONUKA ŠKOLENIA PRE MALÉ A STREDNÉ PODNIKY O PODÁVANÍ CSR SPRÁV**

##### **3.3.1.1 Popis**

Príručka CSR reportingu, ktorá má potenciál, že ju bude používať čo najväčší počet malých a stredných podnikov, je pomerne jednoduchý sprievodca, ktorý má aj osvetovú funkciu. Tento druh príručky je zameraný predovšetkým na malé a stredné podniky, ktoré predtým nepovažovali CSR za relevantnú podnikateľskú ideu. Nie je reálne očakávať, že značný počet malých a stredných podnikov bude čítať a študovať významné medzinárodné dokumenty, ako napríklad vyhlásenie Medzinárodnej organizácie práce, Deklaráciu OSN pre ľudské práva alebo OSN Global Compact. CSR nástroje vytvorené pre malé a stredné podniky môžu pomôcť preklenúť túto medzeru tým, že zapracujú prvky takýchto nástrojov, aj keď ich menovite nebudú uvádzať. Malé a stredné podniky potrebujú jednoduché a dostupné nástroje, ktoré im pomôžu pri písaní správy o udržateľnosti. Takéto nástroje by mohol publikovať každý región spoločne s odborníkmi na CSR, odborníkmi na malé a stredné podniky a komunikačnými expertmi. Tieto príručky by s najväčšou pravdepodobnosťou spĺňali očakávania regionálnych spoločností, pretože sú písané regionálnymi odborníkmi.

Napríklad Dolné Rakúsko publikovalo takúto príručku reportingu udržateľného rozvoja pre malé a stredné podniky v roku 2010. Táto príručka je krátka, jednodu-

---

cho napísaná a pomáha spoločnostiam pochopiť a aplikovať GRI (Global Reporting Initiative) na akejkoľvek úrovni (A, B alebo C), podľa ich CSR skúseností a databázy. Bola testovaná a používaná v rámci vzdelávacieho projektu pre malé a stredné podniky v asi 40 regionálnych malých a stredných podnikoch.

Green Network v spolupráci s mestskými a obecnými úradmi, krajmi a podnikmi v Dánsku vypracovalo manuály pre malé a stredné podniky o reportingu vlastnej environmentálnej a sociálnej zodpovednosti. Vyhlásenie vypracované v súlade s príručkami Green Network je pre mnoho spoločností dostačujúcou dokumentáciou určenou zákazníkom a dodávateľom o úsilí vynakladanom v oblasti podnikovej spoločenskej zodpovednosti. Green Network podporuje malé a stredné podniky aj prostredníctvom série seminárov zameraných na reporting o CSR / trvalo udržateľnom rozvoji.

Rada komôr v spolupráci s podnikmi a regionálnou vládou Katalánska prevádzkuje program RSEpime a RSEcoop pozostávajúci z individuálnej podpory katalánskych malých a stredných podnikov odbornými konzultantmi po dobu 15 mesiacov. Tento proces začína diagnózou spoločnosti, zriadením plánu na zlepšenie a podporu malým a stredným podnikom, aby začlenili zlepšenia sociálneho a environmentálneho manažmentu do svojej činnosti a končí vypracovaním správy o udržateľnosti spoločnosti.

### **3.3.1.2 Potrebne zdroje**

Pre napísanie takejto CSR príručky reportingu je potrebné know-how z týchto oblastí: CSR (vrátane GRI a UNGC), komunikačné zručnosti, systémy riadenia malých a stredných podnikov. Hlavný rozpočet bude použitý pre osobu zodpovednú za zhromaždenie všetkého know-how, ktorá bude písať príručku (približne 2 týždne práce). Navyše je potrebné kalkulovať rozpočet na koncepciu. Príručku nie je nutné vytlačiť, on-line verzie sú tiež OK. Tlačené príručky je však ľahšie distribuovať.

Verejné orgány by sa mali zapojiť do dialógu o akčnom pláne CSR (ktorý je súčasťou správy Green Network) s cieľom zlepšiť jeho kvalitu a venovať sa otázkam CSR, ktoré sú relevantné pre podnik i pre spoločnosť. Potrebná môže byť aj súčasná podporná štruktúra poradcov/odborníkov.

### **3.3.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Všetky vyššie uvedené riešenie možno ľahko preniesť, pokiaľ v regióne existuje dostatočné know-how ohľadom CSR a je záujem na strane regionálnych verejných orgánov. Dobrými partnermi by mohli byť obchodné siete CSR. Náklady by bolo možné rozdeliť na jednotlivých partnerov (napr. obchodná komora, obchodná sieť CSR, regionálna vláda, firemní sponzori,...)



---

#### **3.3.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

Nedostatok zdrojov (čas, peniaze).

Je ťažké dosiahnuť správnu kombináciu medzi priveľa a primálo informácií.

Potrebujete osvedčených národných expertov CSR a ľudí, ktorí majú prax v sprístupňovaní informácií pre malé a stredné podniky.

Pre mnoho veľkých spoločností produkcia verejne dostupných správ o CSR alebo o udržateľnosti je dôležitým prvkom ich politiky CSR. Veľmi malý počet malých a stredných podnikov nasledoval rovnakú cestu, ale je nepravdepodobné, že CSR reporting sa stane bežnou praxou medzi malými a strednými podnikmi ako celkom. Medzi dôvody patria očakávané náklady, obmedzený dopyt zo strany zainteresovaných subjektov (v porovnaní s väčšími spoločnosťami), a v niektorých prípadoch obavy, že sa vzbudí negatívna alebo nežiaduca pozornosť zo strany médií a iných subjektov.

#### **3.3.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- Green Network : [www.greennetwork.dk/page123.aspx](http://www.greennetwork.dk/page123.aspx)
- Úspech a zodpovednosť: [www.respect.at/kmunoe3](http://www.respect.at/kmunoe3)
- Consell General de Cambres de Catalunya: [www.rsepime.cat](http://www.rsepime.cat)
- [www.reportingrse.org](http://www.reportingrse.org) - Francúzsky webový portál o CSR reportingu s nástrojmi prispôsobenými pre dobrovoľné prístupy malých a stredných podnikov, zabezpečovaný Obchodnými a priemyselnými komorami vo Francúzsku
- <http://www.dosustainability.com/> - Správa o udržateľnom rozvoji malých a stredných podnikov: Konkurenčná výhoda prostredníctvom transparentnosti, Elaine Cohen, 2013

#### **3.3.1.6 Referencie**

- DG Enterprise, Európska skupina odborníkov v oblasti sociálnej zodpovednosti a malých a stredných podnikov, správa "Príležitosť a zodpovednosť"



4

Podskupina 4:  
**CSR kritéria pri verejnom  
obstarávaní**

---

---

## **4.1 Ako môžeme dosiahnuť motiváciu na rozhodovacej úrovni (politici, top management)? Ako zaistiť vytvorenie záväzného dokumentu/stratégie s politickou podporou.**

### **Popis výzvy**

CSR je vnímaná ako ďalšia záťaž najmä malých a stredných podnikov, ktorých prvoradý záujem nemusí byť kvôli vážnemu nedostatku zdrojov nevyhnutne zameraný na CSR. Väčšie spoločnosti dokážu vyčleniť primerané zdroje, ale zo strany malých a stredných podnikov badať určitý odpor. V politickom prostredí, kde poradenstvo poskytujú informovaní technickí vedúci, je prijatie a uznanie na politickej úrovni vyššie, ak politické vedenie je ochotné akceptovať, že CSR je platný a výhodný prístup. Toto stanovisko však môže závisieť od politických priorit a tiež od miestnej ekonomickej klímy. Zaistenie podpory agende CSR zo strany politického vedenia povedie k pozitívnemu vývoju a bude zárukou koordinovaného úsilia vyvíjaného za týmto účelom. Jedným príkladom v prípade Birminghamu je Podnikateľská charta zodpovednosti. Pokiaľ sa politická podpora nedosiahne, všetky akcie budú výrazne oslabené a výhody sa nemusia dostaviť. Zapojenie miestnych firiem bude takto roztrieštené bez akejkoľvek podpory miestnych orgánov.

### **4.1.1 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

#### **VYPRACOVANIE PRUŽNEJ KONZULTOVANEJ STRATÉGIE ZAIINTERESOVANÝCH SUBJEKTOV**

##### **4.1.1.1 Popis**

Vypracovať stratégiu, ktorá je plne konzultovaná s dotknutými zainteresovanými subjektmi a s dodávateľskými reťazcami malých a stredných podnikov, a má schopnosť byť flexibilná a prispôbovaná. Mala by vopred počítať s obdobím konzultácií, prijatia a pružného prispôsobenia v rámci harmonogramu. Okrem silnej technickej a politickej podpory je nevyhnutné, aby informovaní technickí vedúci presadzovali tento prístup vedúci ku prijatiu CSR v rámci celej podnikateľskej sféry. Tento proces musí prebiehať v stabilnom prostredí, musí však byť flexibilný a ovplyvniteľný prebiehajúcim konzultačným procesom.

Jeden spôsob ako to dosiahnuť, je vytvoriť a prijať Podnikateľskú chartu pre spoločenskú zodpovednosť a viesť hlboké a zmysluplné konzultácie. S politickou podporou a s pomocou osôb v rámci odborov majúci zodpovednosť za jednanie s rôznymi zainteresovanými subjektmi (najmä MSP) a za ich zapojenie.

---

#### **4.1.1.2 Potrebné zdroje**

Angažovaní politici a riadiaci tím. Účelovo viazaný rozpočet, ktorý bude výrazne charakterizovaný potenciálnou úsporou nákladov a pozitívnym hospodárskym vplyvom. Z konzultácie vyplynú ďalší partneri, ako napr. Obchodná komora, ktorí by počas rozvíjania programu mali byť neustále aktualizovaní. To napomôže tomu, že po čase prijatá charta, na ktorej sa všetci zhodnú, bude plne rešpektovaná.

#### **4.1.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Usmernenie dané vedúcim pracovníkom musí mať plnú politickú podporu .

#### **4.1.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

- Nedostatok politickej podpory a kontinuity, napr. vplyv volieb alebo zmena vo vedení.
- Politické preorientovanie sa na iné priority.
- Nepochota vedúcich pracovníkov prijať politiku alebo miestnu agendu.
- Zlá komunikácia a nedostatok porozumenia zo strany zainteresovaných subjektov.
- Nedostatok stimulov, t.j. neschopnosť získať zmluvy na dodanie služieb alebo výrobkov.
- Externé finančné tlaky, ako je napr. zvýšenie daní alebo nákladov na zamestnanosť pre firmy.
- Výrazný pokles počtu príležitostí zapojiť sa do obchodnej Charty spoločenskej zodpovednosti, napr. ďalšia národná ekonomická recesia.
- Program sa prestane proaktívne a reaktívne vyvíjať, môže sa stať, že nebude reagovať na zmenenú ekonomickú či politickú klímu.

#### **4.1.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- Integrácia udržateľnosti v rámci hospodárskej stratégie Dolného Rakúska.

---

## 4.2 Ako môžeme zapojiť malé a stredné podniky ako zainteresované subjekty podieľajúce sa na udržateľnom procese verejného obstarávania (navrhnutie systému a jeho revízia)?

### Popis výzvy

Verejné obstarávanie je obvykle ďaleko od malých a stredných podnikov. Podľa bežného názoru iba stredné alebo veľké firmy sú schopné participovať na verejnom obstarávaní alebo výberových konaniach. Existuje ešte veľa prekážok, ktoré odrádzajú malé a stredné podniky, aby sa zapojili do tendrov či dokonca ich navádzajú, aby sa takýmto príležitostiam úplne vyhýbali. Medzi ne patria:

- ťažkosti pri získavaní informácií
- nedostatok vedomostí o tendroch
- veľký rozsah zákaziek
- príliš krátke časové rozpätie na prípravu návrhu
- náklady na prípravu návrhu (pretože mnohé náklady sú fixné, malé a stredné podniky znášajú neúmerne vysoké náklady v porovnaní s väčšími podnikmi)
- príliš vysoká administratívna záťaž
- používanie nejasného žargónu
- požadovanie vysokej úrovne kvalifikácie a certifikácie
- požadovanie finančných záruk
- diskriminácia zahraničných uchádzačov, inými slovami povedané, zvýhodňovanie miestnych a národných podnikov
- hľadanie partnerov na spoluprácu v zahraničí.

Verejné obstarávanie je však stále viac vnímané ako páka smerom k širším politickým cieľom, ako je podpora miestnej ekonomiky, šírenie inovačnej kultúry medzi firmami, a to, čo je naša oblasť záujmu: podpora CSR. Preto je potrebné vyvíjať úsilie, aby malé a stredné podniky mali snahu participovať na verejnom obstarávaní. Inak politické ciele presadzované prostredníctvom verejného obstarávania nezasiahnu najväčšiu časť podnikov.

Malé a stredné podniky by mali byť pobádané, aby sa zúčastňovali na verejnom obstarávaní z oveľa širších dôvodov než je iba potreba zvyšovať svoj odbyť prostredníctvom verejných súťaží vypísaných vládami alebo verejnými orgánmi. Pre uľahčenie tejto účasti je nutné riešiť niektoré problémy, napr.:

- Potreba byť v registroch
- Administratívna záťaž spojená s prípravou ponuky
- Potreba finančných alebo technických záruk
- Veľkosť obstarávaných zákaziek,
- ...

Čo je však nesmierne dôležité, je načúvať názorom MSP a mať inštitúcie, ktoré im umožnia participovať na tvorbe štátnych zákaziek.

#### 4.2.1 MOŽNÉ RIEŠENIE:

##### VÝZVA MUSÍ BYŤ RIEŠENÁ NA RÔZNYCH ÚROVNIACH:

- I) **Vytvoriť Strategické verejné obstarávanie v zhode so zainteresovanými subjektmi**
- II) **Vytvorenie fór všetkých zainteresovaných subjektov o otázkach verejného obstarávania**
- III) **Vzdelávacie aktivity zahŕňajúce všetky zainteresované subjekty**
- IV) **Webové nástroje poskytovania informácií malým a stredným podnikom o prístupe k verejnému obstarávaniu a podpore služieb a produktov ponúkaných malými a strednými podnikmi**

#### 3.2.1.1 Popis

- I. Vytvoriť Strategické verejné obstarávanie v zhode so zainteresovanými subjektmi: Mesto Ghent realizuje strategické zadávanie verejných zákaziek: Do požiadaviek, špecifikácií a kritérií obstarávania integrujú strategické ciele mesta: Pracovné miesta pre najviac znevýhodnené skupiny, miestne sociálne ekonomiky, miestne iniciatívy CSR a udržateľné inovácie; náklady a energeticky úsporná doprava a blízkosť = flexibilná a rýchla reakcia & strategické dodávateľské partnerstvá.
- II. Vytvorenie fór všetkých zainteresovaných subjektov o otázkach verejného obstarávania. V Katalánsku je táto otázka riešená s dvomi inštitúciami: Poradný výbor pre verejné obstarávanie so zastúpením rôznych katalánskych ministerstiev, zástupcov obcí, z obchodných organizácií (jedna je špeciálne určená pre malé a stredné podniky), odborov a Obchodnej komory. Hlavné funkcie:
  - Odpovedať na otázky predkladané verejnými orgánmi alebo zástupcami podnikov týkajúce sa verejného obstarávania (VO).
  - Navrhovať pravidlá a pokyny pre zlepšenie VO.
  - Spravovať verejné registre verejných zákaziek a verejných dodávateľov.Úrad pre dohľad a vyhodnocovanie verejných zákaziek. Tento úrad sleduje verejné obstarávanie katalánskej vlády a koordinuje so všetkými nákupcami v rôznych ministerstvách implementáciu nových smerníc týkajúcich sa VO.
- III. Vzdelávacie aktivity zahŕňajúce všetky zainteresované subjekty  
Vzdelávacie akcie pre:
  - Malé a stredné podniky tak, aby mohli predkladať návrhy a
  - Odborne spôsobilé osoby verejného obstarávania, aby prijali vzájomne dohodnuté kritériá.Ghent organizoval zatiaľ dve hlavné podujatia pre malé a stredné podniky: "stretni sa so svojim kupujúcim Ghent": Podujatia riešia témy ako je proces verejného obstarávania, udržateľný dodávateľský reťazec, spolupráca sa sociálnym hospodárstvom, udržateľnosť ako obchodná príležitosť...
- IV. Webové nástroje poskytovania informácií malým a stredným podnikom o prístupe k verejnému obstarávaniu a podpore služieb a produktov ponúkaných malými a strednými podnikmi

---

Find it in Birmingham (FIIB) je elektronický portál verejného obstarávania, ktorý si kladie za cieľ zvýšiť podnikateľskú aktivitu v regióne tým, že sprístupňuje reálne obchodné príležitosti prichádzajúce od verejného i súkromného sektora. Mestská rada Birminghamu spustila portál Find it in Birmingham (FIIB), aby zmenila spôsob, akým miestne podniky pristupujú k príležitostiam verejného obstarávania zo strany súkromného i verejného sektora.

Finditinbirmingham.com je webový portál o verejnom obstarávaní, ktorý je prínosom birminghamské firmy a pomáha ekonomike West Midlandsu prezentovaním jeho dodávateľského reťazca.

Hlavné funkcie a služby ponúkané prostredníctvom týchto stránkach:

- Dodávateľský adresár ponúkajúci firmám možnosť prezentovať svoje produkty a služby
- Možnosť párovať kupujúcich s dodávateľmi, keď potenciálny kupujúci zaregistruje potrebu dodávky
- Oznamovanie pozitívnych príbehov prostredníctvom internetových stránok
- Seminára a školenia

### **3.2.1.2 Potrebne zdroje**

- Silná CSR stratégia: správa by mala podporovať CSR ako prostriedok zvyšovania konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov
- Malé a stredné podniky: uvedomelé a oddané CSR
- Ľudia školení: vykonávať kancelárske úlohy
- Rozpočet: na založenie a prevádzku fóra zainteresovaných subjektov

### **3.2.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Prenos riešenia je v rukách orgánov verejnej správy v jednotlivých regiónoch.

Je potrebný silné nasadenie zo strany vlád a zástupcov malých a stredných podnikov. Inštitúcie, kde orgány verejnej správy i zástupcovia podnikateľskej sféry by si mali spolu sadnúť a diskutovať o verejnom obstarávaní. Verejná angažovanosť od najvyššej úrovne v prospech malých a stredných podnikov.

### **3.2.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

- Hlavné riziká sú späté s politickou vôľou a schopnosťou zahrnúť úlohy inštitúcií takého druhu medzi ciele CSR.
- Pravidlá verejného obstarávania: nie je ľahké začleniť aspekty CSR
- Neškolený personál: hľadať kreatívne riešenia
- Dispozícia podniku: nie je príliš presvedčený o strategickej hodnote CSR
- Dobrá prax: málo a nie je známa. Aj keď nie je ľahké nájsť stabilných dodávateľov.



---

### **3.2.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- Poradný výbor pre verejné obstarávanie (Katalánsko)
- Úrad pre dohľad a vyhodnocovanie verejných zákaziek (Katalánsko)
- Integrácia CSR do dolnorakúskej hospodárskej stratégie 2015 (Dolné Rakúsko)
- Verejné obstarávanie a udržateľný rozvoj v Bretónsku (Bretónsko)
- First Flemish Sustainable Public Flámsky akčný plán verejného obstarávania (Flámsko)
- Finditinbirmingham.com (Birmingham)

### **3.2.1.6 Referencie**

- OZNÁMENIE KOMISIE RADE, EURÓPSKEMU PARLAMENTU, EURÓPSKEMU HOSPODÁRSKEMU A SOCIÁLNEMU VÝBORU A VÝBORU REGIÓNOV "Najskôr myslieť v malom", "Small Business Act" pre Európu. Dostupné online na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm)
- Iniciatíva: Otvorenie verejného obstarávania malým a stredným podnikom. Dostupné online na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/public-procurement/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/public-procurement/index_en.htm)
- Steurer, R., S. Margula a G. Berger, 2008. Verejné politiky o CSR v členských štátoch EÚ: Prehľad vládnych iniciatív a vybrané prípady zvyšovania informovanosti o CSR, udržateľnom verejnom obstarávaní a sociálnom zodpovednom investovaní. Dostupné online na: [http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report\\_id=9](http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report_id=9)

---

### **4.3 Ako môžu orgány verejnej správy monitorovať dodržiavanie pravidiel dodávateľmi, ktorými sú malé a stredné podniky?**

#### **Popis výzvy**

Podľa normy ISO 26000, zodpovednosť (zodpovedať za rozhodnutia a činnosti štatutárnym orgánom organizácie, súdnym orgánom a zainteresovaným subjektom) je kľúčovým prvkom CSR. Princíp zodpovednosti by mal byť pravidlom pre dodávateľov orgánov verejnej správy, pretože sú to verejné peniaze, ktoré od nich dostávajú zaplatené a verejné orgány očakávajú vyššiu hodnotu, keď od svojich dodávateľov požadujú CSR manažment spätý so starostlivosťou o životné prostredie a komunitu. Toto je však sťažené skutočnosťou, že kritériá súvisiace s CSR môžu mať formu technických špecifikácií, kritérií výberu/vyhodnotenia ponúk alebo ustanovení o plnení. V prípade environmentálnych aspektov CSR boli v značnej miere zahrnuté do technických špecifikácií a kritérií výberu/vyhodnotenia ponúk. Sociálne požiadavky sa však zdajú byť viac spojené s procesom produkcie/dodávky než s charakterom tovaru/služby, čo ešte viac sťažuje ich zahrnutie do tendra a monitorovanie kvality plnenia dodávateľov v súvislosti s nimi.

Na jednej strane by pracovníci verejnej správy mali absolvovať primerané školenie a podporu, aby zahrnuli požiadavky CSR vo svojich tendroch a zabezpečili, že budú vybrané tie správne, a že nebudú porušovať príslušnú legislatívu EÚ ani vnútroštátne normy súvisiace s verejným obstarávaním. Na druhej strane akonáhle sa voľba vykoná, zodpovední pracovníci verejnej správy by mali mať buď možnosť kontrolovať priamo správanie dodávateľov, alebo dostatočný rozpočet na to, aby výkon kontroly mohli zadať externým subjektom. Vo väčšine prípadov môže byť vhodná kontrola dokladov, ale pokiaľ tomu tak v danom prípade nie je, monitorovanie sa stáva skutočným problémom.

Taktiež pozitívny dopad na životné prostredie a spoločnosť má zriedkakedy krátky časový horizont, takže po dodávke už verejný orgán nemá právny nárok na kontrolu dodávateľovho správania. Môže nastať situácia, najmä vzhľadom na sociálne obavy, že požiadavky a monitorovanie by sa mali týkať skutočného prístupu než pozoruhodných úspechov. Monitorovanie prístupu a nie výsledkov je výzvou v rámci tejto výzvy.

---

### **4.3.1 MOŽNÉ RIEŠENIE: MONITOROVACÍ SYSTÉM**

#### **Popis**

V prípade, že vybrané kritériá – či už technické, kritériá výberu / pre zadanie zákazky alebo plnenia – boli riadne určené, riešenie pre monitorovanie by malo zahŕňať:

- Spoliehanie sa na nezávislé certifikácie, uznávané v rámci EÚ, a/alebo
- Vykonávanie auditov nezávislou treťou stranou a/alebo
- Audit zamestnancami (riadne vyškolenými) verejných orgánov a/alebo
- Poskytnutie zainteresovaným subjektom čestných vyhlásení spoločnosti, príslušnej dokumentácie, odpovedí na dotazníky, CSR správ a
- zavedený systém pre zainteresované subjekty, aby v prípade nekonzistentného prístupu dodávateľov včas, efektívne a ekonomicky vystriedali verejné orgány.

Dlhodobý účinok zaisťuje najmä monitorovanie zo strany dodávateľov: podniky budú pod tlakom, aby sa správali dôsledne aj po ukončení dodávky, pretože sa dostali do centra pozornosti zainteresovaných subjektov.

#### **Potrebné zdroje**

- Odborníci na CSR reporting a monitorovanie
- Rozpočet na externých audítorov
- Webová platforma pre interakciu so zúčastnenými stranami
- Právni odborníci na kontrolu dodržiavania právnych predpisov ohľadom monitorovacieho systému
- Tréneri pre budovanie kapacít na všetkých úrovniach (verejné orgány, malé a stredné podniky, zainteresované subjekty)

#### **Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

- Trvalá politická podpora
- Inovatívny prístup a otvorenosť zo strany obstarávateľov
- Právne prostredie, ktoré nie je reštriktívnejšie než rámec EÚ

#### **Riziká / bariéry pri realizácii**

- Nedostatok politickej vôle
- Odpor k zmene zo strany pracovníkov verejnej správy
- Nedostatočná odbornosť pri stanovení monitorovacieho systému

#### **Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- C.I.S.E. : Social Accountability Watch (Monitor sociálnej zodpovednosti)
- Študijné prípady zozbierané v rámci projektu Landmark ([www.landmark-project.eu](http://www.landmark-project.eu))

---

## **4.4 Ako podporiť verejných obstarávateľov pri príprave a písaní udržateľných tendrov?**

### **Popis výzvy**

Podpora obstarávateľov ich motivovať k tomu, aby do verejného obstarávania zahrnuli kritériá CSR. Rôzne nástroje môžu prispieť k zvýšeniu znalostí a súčasne znížiť mimoriadnu pracovnú záťaž. Úspešní účastníci potrebujú vedieť, čo, prečo a ako (nastaviť help desk, poskytnúť školenie, on-line informácie, ..). To znamená nielen vytvorenie praktických nástrojov, ale aj informovať o dostupnosti existujúcich nástrojov a poskytovať individuálne poradenstvo.

### **4.4.1 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

#### **V NÁRODNOM ALEBO REGIONÁLNO M AKČNOM PLÁNE PRE UDRŽATEĽNÉ VEREJNÉ OBSTARÁVANIE BY MALA BYŤ VÝSLOVNE UVEDENÁ VÝZVA NA PODPORU ÚSPEŠNÝCH ÚČASTNÍKOV ZRIADENÍM HELP DESK**

##### **4.4.1.1 Popis**

Vo Flámskom akčnom pláne je výslovne uvedené vytvorenie helpdesku pre udržateľné verejné obstarávanie. Požiadavky pre vytvorenie helpdesku pre udržateľné verejné obstarávanie vo Flámsku:

- vytvoriť centralizovaný prehľad všetkých dostupných informácií o udržateľnom verejnom obstarávaní (právne aspekty, aspekty ochrany životného prostredia, sociálne a etické aspekty).
- vypracovanie produktových listov a manuálov o udržateľnom verejnom obstarávaní
- vypracovanie pilotných projektov
- poskytovať školenia (o informovanosti, právnych možnostiach, s použitím produktových listov,...)
- poskytovať individuálne poradenstvo
- oznamovať obstarávateľom všetky iniciatívy, existujúce informácie,...
- koordinovať výmenu správnej praxe (osvedčených postupov)
- zriadiť vzdelávacie siete pre obstarávateľov

V Akčnom pláne Bretagne nachádzame zodpovednú nákupnú politiku:

- Nákupy súvisiace s vnútorným fungovaním regiónu: propagačné predmety šetrné k životnému prostrediu, ekologické pracovné odevy „fair trade“, konkrétne opatrenia proti chemickým rizikám na pracovisku (odborná príprava, nové vybavenie, nové produkty ...), zelený nábytok, obnova (prístup "Ouzh Taoli" pre zavedenie organických potravín v školských jedálňach), klauzuly o sociálnych záležitostiach na niektorých trhoch, ...
- Dematerializácia postupov verejného obstarávania: Nová regionálna e-government platforma, tzv "e-Megalis Británia" dosiahla veľký pokrok v oblasti dematerializácie

- 
- Odbor verejného poriadku, centrum pre "zodpovedné" trhy: Vytvorenie viacerých sprievodcov o zodpovednom verejnom obstarávaní: "Praktická príručka zodpovedného verejného obstarávania", "Sprievodca kvality životného prostredia v rámci trvalo udržateľného rozvoja" a "Eko-rámec pre stredné školy".
  - Definícia ukazovateľov merajúcich podiel zodpovedných verejných obstarávaní na celkovom množstve všetkých nákupov.

#### **4.4.1.2 Potrebné zdroje**

- pracovná sila pre helpdesk: vo Flámsku 2,5 ekvivalent plného pracovného času
- dodatočné náklady sú obmedzené: využívanie existujúcich zariadení (webové stránky, konferenčné miestnosti,...), sprístupnenie manuálov on-line, nízky rozpočet na stravu pre stretnutia zainteresovaných subjektov. Vyššie náklady predstavuje prenájom odbornej/technologickej pomoci (ak je potrebná) pre vypracovanie produktových listov (vo Flámsku 3 x 70 000 € za 3 z 13 informačných prehľadov)

#### **4.4.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Dôležitá je, aby obstarávatelia mali k dispozícii dost' času a dostatok vedomostí o legislatíve verejného obstarávania. Riešenie produktových listov vychádza z európskeho súboru nástrojov GPP, avšak pred použitím produktových listov (pokiaľ by boli preložené) je potrebný ďalší dialóg s lokálnymi zainteresovanými subjektmi. Prvý Flámsky akčný plán o UVO je preložený do angličtiny, druhý je k dispozícii iba v holandčine.

#### **4.4.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

- nedostatok podpory na politickej úrovni,
- nedostatok podpory na úrovni manažmentu,
- nedostatok jasných cieľov
- nedostatok motivácie obstarávateľov.

#### **4.4.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- GP of Flanders: Flámsky Akčný plán trvalo udržateľného verejného obstarávania
- GP Brittany: verejné obstarávanie a udržateľný rozvoj v Bretónsku

---

#### **4.4.2 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

### **VYTVORENIE WEBOVÉHO NÁSTROJA / DATABÁZY POSKYTUJÚCEHO PODPORU PROCESU VÝBEROVÉHO KONANIA A REPORTINGU, AKO AJ PLATFORMU PRE LEPŠIU KOORDINÁCIU A HARMONIZÁCIU OBSTARÁVATEĽOV**

#### **4.4.2.1 Popis**

Kroky pre vytvorenie nástroja:

- Zriadiť a poskytovať nástroje pre podporu reportingu (nástroje hodnotenia a monitorovania), založené na príručkách o udržateľnom verejnom obstarávaní
- nástroje aplikovať najprv v pilotných projektoch s cieľom získať čo najlepšie výsledky v pilotných projektoch, na ktorých je potrebný odborný dohľad.
- poskytovať školenia o nástrojoch

Príklad Dolného Rakúska: N.Check-Sustainable Procurement je flexibilný, webový nástroj na podporu manažmentu, ako aj testovací riadiaci prvok trvalo udržateľného rozvoja pre všetky postupy verejného obstarávania regionálnej a miestnej správy. Webový nástroj *N-check* pozostáva z 3 častí:

- nástroj verejného obstarávania: pomáha uchádzačovi nájsť správne kritériá zo širokej vzorky kritérií a poskytuje zodpovedajúce textové prvky pre kompozíciu súťažných podkladov a zmlúv. Podporuje požiadavky monitorovania a reportingu pre Národný akčný plán (NAP) a Rakúsky dvor audítorov. Prvé testy boli vykonané s výberovými konaniami na nábytok, kancelárske potreby, motorové vozidlá, pracovné odevy
- udržateľný nástroj projektového plánovania: Táto kontrola sa používa vo fáze plánovania nových projektov, projektovému tímu ukazuje potenciálne oblasti činnosti, kde môžu byť použité kritériá trvalej udržateľnosti. zatiaľ 2 pilotné akcie: stavba futbalového štadióna a nákup potravín pre závodnú jedáleň vlády Dolného Rakúska
- trvalo udržateľné udalosti: On-line dotazník prístupný na internete, kde si používateľ môže skontrolovať, nakoľko udržateľná je udalosť, ktorú plánuje.

#### **4.4.2.2 Potrebne zdroje**

Pre technickú podporu – najmä pre webové nástroje pre verejné obstarávanie – je potrebný 1 ekvivalent plného pracovného času.

Náklady na zriadenie nového webového nástroja sú približne € 60.000, pre prispôsobenie existujúceho nástroja približne € 30.000.

V Dolnom Rakúsku bola zriadená pracovná skupina pozostávajúca zo zástupcov rôznych odborov v rámci vlády. Táto pracovná skupina sa schádza raz za dva mesiace.

---

#### **4.4.2.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Účinnosť aplikácie v značnej miere závisí od komunikácie a transparentnosti v rámci správy siete; pri zavádzaní nástroja má veľký význam osobný kontakt; sieťové prepojenie je účinne podporované úvodnými školeniami. Nástroje verejného obstarávania si vyžadujú strategický rámec.

Dolnorakúsky webový nástroj "*N.check-procurement*" je k dispozícii v nemčine.

#### **4.4.2.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

Na medzinárodnej úrovni existuje iba veľmi málo porovnateľných nástrojov.

Musíte nájsť partnerov, ktorí majú záujem o udržateľné verejné obstarávanie, a ktorí sú ochotní používať nástroje pre pilotné akcie.

#### **4.4.2.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

Riešenie *N.check-procurement* Dolné Rakúsko, odbor životného prostredia a energetickej ekonómie, Thomas Steiner

---

## **4.5 Ako môžeme udržateľné verejné obstarávanie urobiť prístupnejším pre malé a stredné podniky?**

### **Popis výzvy**

Cieľom tohto zhrnutia je uľahčiť prístup malých a stredných podnikov k verejným zákazkám. Malé a stredné podniky nemusia nutne mať prostriedky na to, aby bez konkrétnej podpory dokázali poskytnúť komplexné odpovede a vyplniť všetky "kolónky" tendrov, najmä pokiaľ ide o kritériá CSR. Niekedy tieto kritériá sú tiež nevhodné.

Tento informačný prehľad je navrhnutý tak, aby poskytol praktické riešenia a pomohol podnikom v prístupe k verejnému obstarávaniu a podporil ich zapojenie pri príprave /stanovení / hodnotení kritérií.

### **4.5.1 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

- I) Úprava kritérií pre určité odvetvia malých a stredných podnikov**
- II) Podpora malých a stredných podnikov v ich odpovediach na tendre**
- III) Zosúladenie kritérií používaných vo všetkých verejných obstarávaniach**
- IV) Uľahčenie globálneho prístupu malým a stredným podnikom**

#### **4.5.1.1 Popis**

I. Prispôbenie tendrových postupov konkrétnym sektorom malých a stredných podnikov

- prispôbenie postupov a špecifikácií o konkrétnych trhoch podľa výsledkov komunikácie s podnikmi (príklad dobrej praxe Bretónsko).

Napríklad pokiaľ ide o trh vzdelávania, za účelom stanovenia kritérií Bretónska regionálna rada vytvorila pracovné skupiny pozostávajúce zo subjektov v oblasti odbornej prípravy a zo zástupcov verejnej správy. Vo Flámsku mesto Ghent žiada splnenie minimálnych CSR požiadaviek, ale ponecháva na malé a stredné podniky, aby ponúkli udržateľnejší variant. Napríklad: pracovný odev musí byť 100% biologický v recyklovaných obaloch. Malé a stredné podniky môžu ponúknuť 100% biologické a recyklované pracovné odevy, ale nie individuálne zabalené.

- vykonať rozčlenenie s cieľom umožniť jednoduchý prístup malým podnikom (príklad dobrej praxe Bretónsko).

Je možné rozdeliť trhy na menšie časti. To umožňuje spoločnostiam, ktoré nemusia mať technickú alebo finančnú kapacitu na pokrytie celého trhu, aby boli kandidátmi pre jednu alebo viac položiek. Toto opatrenie zvyšuje hospodársku súťaž medzi spoločnosťami. Rozčlenenie je teraz zo zásady povinné, ale podmienky pre výnimku zo zásady sú dostatočne široké.



- 
- II. Podpora malých a stredných podnikov v ich odpovediach na tendre komunikačnými nástrojmi, školeniami alebo poradenstvom o CSR aspektoch
- vložiť vysvetľujúce poznámky do postupov a špecifikácií pre malé a stredné podniky (príklad dobrej praxe Bretónsko)
  - organizovať osvetové akcie: raňajky, školenia, workshopy, semináre (Obchodná komora Bretónsko). Môžu sa týkať týchto tém: proces verejného obstarávania, udržateľný dodávateľský reťazec, spolupráca sa sociálnym hospodárstvom, udržateľnosť ako obchodná príležitosť („stretni sa so svojim kupujúcim Ghent“).
  - podporovať výmeny skúseností medzi malými a strednými podnikmi súvisiace s tendrami. Môže ísť o vyššie popísané udalosti.
  - podporovať kolektívne reakcie firiem
- III. Zosúladienie kritérií používaných vo všetkých verejných obstarávaníach
- zvolať pracovnú skupinu verejných činiteľov územia s cieľom zosúladiť environmentálne a sociálne kritériá používané v tendri
  - vytvoriť nákupnú skupinu zloženú zo štátnych a regionálnych orgánov na konkrétnych trhoch, napr. trh vzdelávania (príklad dobrej praxe Bretónsko). Spolupráca nezahŕňa iba malé a stredné podniky, ale aj orgány verejnej správy a je zameraná na vypisovanie tendrov so zosúladenými kritériami.
- IV. Uľahčenie globálneho prístupu malým a stredným podnikom
- zredukovať oneskorenia platieb (príklad dobrej praxe Bretónsko)
  - poskytovať finančné preddavky malým a stredným podnikom na trhoch (príklad dobrej praxe Bretónsko)
  - podporovať webovú platformu dematerializácie, kde obchodný register bude automaticky prijímať upozornenia o tendroch (príklad dobrej praxe Bretónsko).

Pozri napríklad v Bretónsku: <http://www.e-megalisbretagne.org/>. Táto služba umožňuje firmám prístup k dokumentom o verejnom obstarávaní bretónskych verejných orgánov, klásť otázky a posilať žiadosti a ponuky v dematerializovanej podobe.

#### **4.5.1.2 Potrebné zdroje**

Pokiaľ ide o akcie Bretónskej regionálnej rady, náklady zväčša súvisia s ľudskými zdrojmi, prácou na novej metóde, nových kritériách a s právom. V Bretónskej regionálnej rade päť ľudí pracuje v oblasti verejného obstarávania, všetci na čiastočný úväzok sa venujú udržateľnému verejnemu obstarávaniu.

#### **4.5.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

- Vedúci orgánu verejnej správy musí byť motorom

---

#### **4.5.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

- Ľudské zdroje sú náročné na implementáciu takéhoto ambiciózneho projektu. Mobilizovanie rôznych ľudí, napríklad: pisateľov tendrov.
- Kupujúci by mali byť oboznámení s miestnymi hospodárskymi subjektmi a zabezpečiť dosiahnutie správnych cieľov – napríklad malé a stredné podniky pracujúce v konkrétnych odvetviach.
- Kupujúci musia poznať a rešpektovať právo -> potrebujú špecializované školenia.

#### **4.5.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- Dobrá prax Bretónsko: verejné obstarávanie a udržateľný rozvoj v Bretónsku
- Dobrá prax Flámsko: prípad mesta Ghentu

5

Podskupina 5:  
**CSR kritériá pri  
poskytovaní  
financií / udeľovaní  
grantov z verejných  
zdrojov pre MSP**

---

---

## 5.1 Ako môžeme zabezpečiť politickú podporu

*Toto súvisí s podskupinou 4, výzvy 1*

## 5.2 Ako previesť celkové ciele regionálnej / miestnej CSR stratégie do prevádzkových kritérií financovania?

### Popis výzvy

Regionálna / miestna CSR stratégia má pomôcť verejným orgánom, aby presadzovali spoločenskú zodpovednosť podnikov na miestnej alebo regionálnej úrovni. Stratégia môže byť buď samostatná, alebo môže byť zakotvená v existujúcej miestnej / regionálnej stratégii (napr. v celkovej regionálnej hospodárskej stratégii). V rámci regionálnej CSR stratégie by sa politici mali zaviazat' ku konkrétnym cieľom.

Výzvou pri realizácii stratégie je rozmeniť CSR stratégiu z úrovne vizionárskej / strategickej na úroveň operatívnu. Za týmto účelom je potrebné bližšie sa pozrieť na ciele stratégie, ktoré odrážajú priority regiónu v oblasti CSR.

Odporúča sa obmedziť počet priorít stratégie a jasne ich definovať. Napríklad: sú regionálne / miestne aktivity zamerané na excelentnosť v CSR, alebo je cieľom politiky neustále vylepšovať CSR aktivity celého radu miestnych / regionálnych podnikov? Je veľmi dôležité, aby tieto ciele obsahovali aj jasné cieľové ukazovatele, ktoré na tejto strategickej úrovni majú obvykle skôr charakter makroekonomický.

Často regionálne CSR stratégie zahŕňajú integráciu CSR kritérií do režimov financovania. V tomto bode orgány verejnej správy musia sa rozhodnúť, či chcú používať CSR kritériá pred poskytnutím alebo po poskytnutí finančných prostriedkov podnikom. Kritériá prevádzkového financovania môžu byť dvojaké:

- kritériá ako výber požiadaviek pre žiadajúce podniky pre programy štátnej pomoci CSR (ex-ante kritériá)
- cieľové hodnoty ako dopad programov štátnej pomoci CSR na príjemcov (ex-post kritériá)

### 5.2.1 MOŽNÉ RIEŠENIE:

#### ROZHODNUTIE O ORIENTÁCIÍ PRÍSTUPU NA PROCES ALEBO VÝSLEDOK

##### 5.2.1.1 Popis

Orgány verejnej správy sa musia rozhodnúť, či stratégia bude zameraná na podporu podnikov, ktoré sú už pokročilé v CSR s cieľom odmeňovať ich ("odmeňovať dobrých"), alebo na podporu podnikov bez ohľadu na to, v akej fáze CSR sa nachádzajú ("pomáhať začiatovníkom zlepšovať sa"), s cieľom pomôcť im zlepšiť sa v CSR.

Ak sa zameriavate na podniky, ktoré v CSR sú už zrelé, úroveň kritérií používaná pri podávaní žiadosti o verejné financovanie musí byť iná, než pre začiatovníkov v CSR.

-----

Takže verejné orgány si v podstate musia vybrať, ktorý prístup chcú použiť:

- Orientovaný na výsledok: Orgán verejnej moci stanoví určité kritériá/klúčové údaje, ktoré podniky musia splniť, aby získali prostriedky z verejných zdrojov
- Procesne orientovaný: Kritériá financovania sa zameriavajú na proces rozvíjania CSR v podniku, nie na čo najlepšiu úroveň výkonu.

Je možné zvoliť si oba prístupy, avšak nástroje poskytované príjemcom sú rôzne.

Príklady kritérií v prístupe orientovanom na výsledok (podniky dostanú exaktné čísla)

- Maximálna výška emisií CO<sub>2</sub>
- Počet ženských zamestnancov v spoločnosti/vo vedúcich pozíciách

Príklady kritérií pri procesne orientovanom prístupe:

- Zníženie emisií CO<sub>2</sub> o x% (bez ohľadu na celkový objem emisií CO<sub>2</sub>)
- Zvýšenie ženských zamestnancov v spoločnosti o x% (bez ohľadu na to, koľko žien už zamestnávajú).

#### **5.2.1.2 Potrebne zdroje**

Know How: Rozhodnutie o prístupe závisí od stratégie a finančných zdrojov, ktoré sú k dispozícii.

#### **5.2.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Pre regióny, kde podniky nie sú pokročilé v CSR, väčší zmysel má procesne orientovaný prístup.

#### **5.2.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

Zvolený prístup by mal byť v súlade so stratégiou a s ostatnými ponúkanými službami / dotáciami.

#### **5.2.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

-

### **5.2.2 MOŽNÉ RIEŠENIE:**

#### **PROCESNE ORIENTOVANÉ FINANCOVANIE: VYTVORENIE NOVEJ DOTÁCIE NA CSR PROJEKTY (EX-ANTE KRITÉRIÁ)**

##### **5.2.2.1 Popis**

Ak stratégia verejnej správy má za cieľ zlepšiť CSR vo firmách (procesne orientovaný prístup), jedným z opatrení môže byť zriadenie novej dotácie najmä na projekty CSR ("Výzva na predkladanie projektov"). S takouto špeciálnou dotáciou máte možnosť definovať, aké druhy projektov chcete podporiť.

Kontrolný zoznam pre zriadenie a prevádzku novej dotácie:

- Zvoľte/preddefinujte kritériá, ktoré podniky musia splniť, aby získali finančné prostriedky (ex-ante kritériá).
- Dotácia môže byť nastavená buď ako dočasná obmedzená výzva (v Dolnom Rakúsku bola obmedzená na 5 mesiacov), alebo ako dotácia trvalá.
- Napíšte podrobnú výzvu na predkladanie ponúk vrátane príkladov CSR projektov, ktoré hľadáte (v tomto momente už môžete zapojiť odborníkov z poroty).
- Firmy spolu s projektom odovzdávajú formulár žiadosti, kontroluje sa, či podanie je v súlade s výzvou na predkladanie ponúk a či spĺňa kritériá.

Ak počet predložených projektov prekračuje dostupné rozpočtové prostriedky, môže odborná porota rozhodnúť o najlepších projektoch, ktoré získajú finančné prostriedky.

### 5.2.2.2 Potrebne zdroje

- Pre nastavenie režimu financovania, definovanie kritérií a pre napísanie výzvy na predkladanie ponúk je potrebné CSR know-how a všeobecné know-how o navrhovaní programov financovania (ak nie je dostatok interných zdrojov/know-how, môžete pomôcť externý odborník CSR).

V Dolnom Rakúsku: interný tím 2,5 ľudí pracoval dva mesiace spolu s externým odborníkom (7 pracovných dní pre externého odborníka) - pretože šlo o pilotnú akciu pre Dolné Rakúsko, vývoj si vyžiadal pomerne veľa prostriedkov na začiatku (pri prenose do iného regiónu sú náklady na vývoj pravdepodobne nižšie, pretože všeobecný rámec už existuje)

Kritériá v Dolnom Rakúsku boli:

Projekt CSR:

- musí prispieť k udržateľnému spôsobu podnikania
- musí súvisieť s hlavnou činnosťou podniku (nie filantropia)
- musí byť nový pre podnik (nie nový na svete)
- musí prispievať k pridanej hodnote v regióne
- určitá výška rozpočtu je potrebná  
V Dolnom Rakúsku: € 225.000 (na projekt maximálna výška ekvivalentu grantu bola € 30.000)
- malý rozpočet na marketing / oznámenie výzvy  
V Dolnom Rakúsku: 5% z celkového rozpočtu na reklamu, tlačové konferencie a informačné bulletin
- ľudské zdroje sú potrebné na kontrolu všetkých podaní  
V Dolnom Rakúsku: 1 FTE pracoval 3 týždne
- je pekné mať: help desk, kde môžu podniky požiadať o pomoc pri vytváraní svojich CSR projektov  
V Dolnom Rakúsku: manažér projektu bol k dispozícii pre podporu prostredníctvom telefónu a e-mailu.

---

### **5.2.2.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Firmy v regióne musia mať určité povedomie o téme, potrebujú mať už určitú predstavu o projektoch CSR vo svojich hlavách a ochotu pustiť sa do týchto CSR projektov. Keďže financovanie projektov obvykle nie je stopercentné, podniky potrebujú určitú vlastnú finančnú silu na realizáciu projektov.

### **5.2.2.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

Rizikom je komplexnosť témy. Výzva na zaslanie ponúk a kritériá musia byť veľmi presné, aby podniky vedeli, aké projekty by mali predložiť a aby verejný orgán / financujúca organizácia dostali také žiadosti, aké požadujú.

Pokiaľ je výška rozpočtu obmedzená a vy dostanete viac podaní, ako máte peňazí k dispozícii, každé odmietnutie bude musieť byť podložené presvedčivými argumentmi.

### **5.2.2.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

- Riešenie "Dočasné výzva na predkladanie projektov CSR" v Dolnom Rakúsku
- Riešenie "Green Bridge Supply Chain Programme" (Program dodávateľského reťazca Zelený most) Birmingham

---

### **5.3 Ako môžeme zaistiť zapojenie zainteresovaných subjektov pri definovaní a uplatňovaní kritérií?**

*Toto je spojené s podskupinou 4, výzvou 2*

### **5.4 Ako môžeme monitorovať a vyhodnocovať kritériá?**

#### **Popis výzvy**

Podľa normy ISO 26000, zodpovednosť je jednou zo siedmich kľúčových princípov CSR a je definovaná ako „zodpovednosť za rozhodnutia a činnosti štatutárnym orgánom organizácie, súdnym orgánom a zainteresovaným subjektom). Princíp zodpovednosti by mal byť pravidlom u príjemcov verejných finančných prostriedkov a je silným argumentom pre to, aby verejné orgány presadzovali vyššiu spoločenskú zodpovednosť malých a stredných podnikov. Verejné orgány však majú problém, ako monitorovať CSR správanie príjemcov. Okrem toho akonáhle proces financovania skončí, verejným orgánom môže byť odopretý prístup k informáciám/do priestorov firiem za účelom kontroly ich CSR správania.

Malé a stredné podniky by mali vedieť plne pochopiť princípy CSR a spôsoby ich aplikácie, aby dokázali sa pre ne nasadiť a podľa nich konať. Rovnako aj pracovníci verejných orgánov by mali byť oboznámení s CSR a mať špecifické znalosti o tom, čo môžu očakávať a vyžadovať.

Participácia zainteresovaných subjektov na monitorovaní môže znížiť náklady (súčasť ich náplne je pravidelne sledovať a neformálne zhromažďovať informácie) a prekonať obavy zo vzťahu dodávateľ/zákazník medzi audítorom a auditovaným MSP.

Je však potrebný aj nezávislý audit (vzorka, SWAT, bez ohlásenia, náhodný, atď.) za účelom zhromaždenia objektívneho dôkazu a vykonania dôkladnej kontroly účinnosti monitorovania zainteresovanými subjektmi.

Malé a stredné podniky by mali v pravidelných intervaloch a podľa osobitných smerníc informovať o svojom CSR riadení. Správy by mali byť zamerané na výsledky a výkony, pretože posudzovať prístup môže byť zradné.

#### **5.4.1 MOŽNÉ RIEŠENIE: MONITOROVACÍ SYSTÉM**

##### **5.4.1.1 Popis**

Spolahlivý monitorovací systém by mal zahŕňať usmernenia pre malé a stredné podniky za účelom stanovenia vhodných ukazovateľov, ktoré by mali byť zamerané skôr na výkon než na prístup, aby verejným orgánom bolo ľahšie ich kontrolovať. Uprednostniť ukazovatele zlepšenia pred ukazovateľmi dodržiavania pravidiel, čo viac vyhovuje malým a stredným podnikom (napr. požiadavka: nadčas pod 12 hodín/mesiac na zamestnanca – ukazovateľ súladu: nadčas pod 12 hodín áno/nie – ukazovateľ zlepšenia: nadčasy znížené z 15 na 13 hodín). Plány na zlepšenie by



---

mali byť neoddeliteľnou súčasťou monitorovacích systémov, najmä keď ukazovatele zlepšenie majú privilegované miesto.

Správy by mali byť verejné: to je tiež dôvod pre nezaradenie informácií o prístupe, ktoré majú strategický a teda dôverný prvok. Plány na zlepšenie by mali byť taktiež dôverné. Monitoring by mal byť zdieľaný so zainteresovanými subjektmi, ktoré s verejnými orgánmi majú spoločný záujem o správne CSR správanie malých a stredných podnikov. Malé a stredné podniky by mali mať vždycky možnosť reagovať na pripomienky zainteresovaných subjektov. Informácie by mali byť ľahko prístupné a on-line. Nezávislý dokument a audity na mieste by mali byť usporiadané tak, aby podporovali monitorovanie zo strany zainteresovaných subjektov. Akceptovanie pravidiel reportingu a monitorovania by malo byť súčasťou dohody o grante a malo by byť platné niekoľko rokov po prijatí grantu s povinnosťou vrátiť peniaze, pokiaľ by sa ukazovatele zhoršili. Musí existovať aj systém podávania odvolaní proti rozhodnutiam v nadväznosti na monitorovanie.

#### **5.4.1.2 Potrebné zdroje**

- Odborníci na CSR reporting a monitorovanie
- Rozpočet na externých audítorov
- Webová platforma pre interakciu so zúčastnenými stranami
- Právni odborníci na kontrolu dodržiavania právnych predpisov ohľadom monitorovacieho systému
- Tréneri pre budovanie kapacít na všetkých úrovniach (verejné orgány, malé a stredné podniky, zainteresované strany)

#### **5.4.1.3 Podmienky uplatniteľnosti / prenosnosti riešenia**

Trvalá politická podpora: monitorovací systém pre CSR so štvorročným harmonogramom je nezmysel.

#### **5.4.1.4 Riziká / bariéry pri realizácii**

- Nedostatok politickej vôle
- Odpor k zmene zo strany pracovníkov verejnej správy
- Nedostatočná odbornosť pri stanovení monitorovacieho systému

#### **5.4.1.5 Odkaz na príklad dobrej praxe alebo osvedčené riešenie**

-



Agentúra  
na podporu  
regionálneho  
rozvoja Košice,  
n. o.

---

## Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n. o.

---

je nezisková organizácia, ktorú založil v roku 2003 Košický samosprávny kraj na podporu všeobecne prospešných služieb v oblasti regionálneho rozvoja a zamestnanosti.

**Poslaním** Agentúry je prispievať k efektívnejšiemu a dynamickejšiemu trvalo udržateľnému rozvoju Košického kraja vytváraním takých podmienok a mechanizmov v regióne, ktoré umožnia riešiť prioritné problémy.

**Pôsobenie** Agentúry sa sústreďuje na tieto oblasti:

- využívanie miestnych ľudských a prírodných zdrojov pre miestny a regionálny rozvoj
- podporné činnosti pre rozvoj podnikania, spoločenská zodpovednosť
- zvyšovanie kvality služieb v kultúrnej a sociálnej oblasti
- životné prostredie, adaptácia na zmenu klímy, obnoviteľné zdroje energie

Ďalšie informácie o Agentúre na podporu regionálneho rozvoja Košice, n. o. nájdete na stránke [www.arr.sk](http://www.arr.sk).





Tento projekt je spolufinancovaný Európskym fondom regionálneho rozvoja a umožnený programom INTERREG IVC.  
Publikácia vydaná Agentúrou na podporu regionálneho rozvoja Košice, n.o.

