



# PRÍKLADY DOBREJ PRAXE

v oblasti spoločenskej  
zodpovednosti (CSR)



**European Union**  
European Regional Development Fund



---

## Obsah

---

Projekt COGITA .....	3
Úvod .....	4
IMPRESA ETICA .....	5
SOCIAL ACCOUNTABILITY WATCH (S.A.W.) (SLEDOVANIE SOCIÁLNEJ ZODPOVEDNOSTI) .....	8
INTEGRÁCIA CSR DO DOLNORAKÚSKEJ EKONOMICKEJ STRATÉGIE PRE ROK 2015 .....	11
N. CHECK – TRVALO UDRŽATEĽNÉ VEREJNÉ OBSTARÁVANIE .....	14
SOCIÁLNA PRODUKCIA PRE SPOLOČNOSTI – TVORBA HODNÔT PROSTREDNÍCTVOM ZHODNOTENIA .....	16
ÚSPECH A ZODPOVEDNOSŤ .....	19
TRIGOS – POPREDNÉ CSR OCENENIE V RAKÚSKU .....	22
VEREJNÉ OBSTARÁVANIE A ROZVOJ TRVALEJ UDRŽATEĽNOSTI V BRETÓNSKU.....	25
SOCIÁLNA INOVÁCIA V BRETÓNSKU .....	29
VÝKON TRVALO UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA V BRETÓNSKU .....	34
METODOLÓGIA A ONLINE NÁSTROJ NA HODNOTENIE VPLYVU CSR NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV .....	38
CRYSOFYLLI DRYŠ – DUB ZLATOLISTÝ .....	42
CYPERSKÁ SIEŤ CSR .....	45
NÁSTROJE PRE OZNAMOVANIE CS .....	48
SEMINÁRE PRE OZNAMOVANIE CSR / TRVALEJ UDRŽATEĽNOSTI .....	51
FIND IT IN BIRMINGHAM (NÁJDITE TO V BIRMINGHAME) (www.finditinbirmingham.com) .....	54
OCENENIE TRVALO UDRŽATEĽNÉHO PODNIKATEĽA V EIDHOVENE .....	57
TRANSPARÈNCIA. CSR V DODÁVATEĽSKOM REŤAZCI .....	60
INICIATÍVY FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V REGIÓNE GLIWICE .....	64
PRVÝ FLÁMSKY AKČNÝ PLÁN V OBLASTI VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA .....	68
GHENT, HLAVNÝ ZÁKAZNÍK .....	71
VÝUČBOVÉ SIETE QUADRANT .....	74
RSE.PIME – RSE.COOP. ZODPOVEDNÉ RIADENIE, TRVALO UDRŽATEĽNÉ PODNIKANIE .....	79
GESTIÓ SOSTENIBILE RURAL. ZAPOJENIE SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKOV (CSR) V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH NA ÚZEMÍ LEADER .....	83
Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n. o. ....	88



## 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 Forlì-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, nadväzuje na publikáciu *Identifikované výzvy v oblasti spoločenskej zodpovednosti (CSR)*, kde k hlavným výzvam na podporu spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom verejnej politiky boli identifikované možné riešenia a uvedené odkazy na príklady dobrej praxe a osvedčené postupy.

Táto publikácia detailnejšie popisuje 24 príkladov dobrej praxe v oblasti spoločenskej zodpovednosti, ktoré boli identifikované v rámci projektu „COGITA – spoločenská a environmentálna zodpovednosť prostredníctvom verejnej politiky“.

Identifikované príklady dobrej praxe zahŕňajú päť tém projektu COGITA: zvyšovanie povedomia o spoločenskej zodpovednosti, spoločenská zodpovednosť v oblasti verejného obstarávania, CSR kritériá verejného financovania, spolupráca medzi podnikmi a ich dodávateľskými reťazcami, komunikácia a budovanie značky.

Každý popis príkladu dobrej praxe v publikácii obsahuje podrobný popis, dôkaz o úspechu, požiadavky na implementáciu / obmedzenia, získané poznatky a odkaz na bližšie informácie resp. kontaktné údaje na realizátora / nositeľa osvedčeného postupu.

Tento súbor osvedčených postupov a príkladov dobrej praxe poslúžil partnerom projektu pri hľadaní riešení na identifikované výzvy a problémy regiónu a poskytol možné riešenie, ktoré sa premietlo do návrhu CSR opatrení implementačného plánu každého regiónu 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 nech je vám inšpiráciou k zodpovedným aktivitám vo vašej organizácii, firme a regióne.

01

# IMPRESA ETICA

---

*Téma:*

**Zvyšovanie povedomia; Komunikácia záväzku  
CSR (označenie); CSR pokyny a systém  
monitorovania založený na účastníkoch.**

*Projektový partner:*

**C.I.S.E.**

**Massimo Chiocca**

**[mchiocca@lavoroetico.org](mailto:mchiocca@lavoroetico.org)**

**[www.impresaetica.net](http://www.impresaetica.net)**

*Dátum začiatku:*

**2005**

*Dátum ukončenia:*

**pokračujúca ročná aktivita**

---

## Podrobný popis

Impresa Etica je norma z oblasti sociálnych, ekonomických a finančných záležitostí pre malé a stredné podniky určená na riadenie CSR.

Impresa Etica je takisto označenie, ktoré môžu malé a stredné podniky prezentovať pre oznámenie svojho záväzku ohľadom neustáleho zlepšovania. Impresa Etica neznamená, že musí príslušný podnik dodržiavať istú sústavu požiadaviek. Skôr hodnotí jeho prístup a výsledky na základe kritérií Impresa Etica; zisťuje oblasti zlepšenia a má zavedený plán zlepšovania.

Impresa Etica je podporená špecifickými smernicami, ktorých cieľom je podporovať malé a stredné podniky pri budovaní ich schopnosti riadiť CSR. Tieto smernice sú dostupné aj vo verziách špecifických pre jednotlivé odvetvia pre poľnohospodárstvo, remeslá a obchod. Boli vypracované aj smernice pre sociálne podniky, a to v spolupráci s AICCON (Výskumné centrum, Univerzita v Bologni pracujúca pre neziskový / tretí sektor).

Systém Impresa Etica (kritériá, smernice, označenie, systém monitorovania) je špecificky navrhnutý pre malé a stredné podniky, pri zohľadnení ich kapacity riadenia, obmedzených finančných zdrojov, ale aj koreňov v miestnych komunitách a priamejšieho vzťahu medzi vedením a pracovnou silou (napr. náklady na systém monitorovania nižšie ako u tradičných schém monitorovania na pracovisku, pretože sa spolieha na monitorovanie účastníkov, čo zjednodušuje blízky vzťah medzi malými a strednými podnikmi a miestnymi komunitami).

Konzistentné správanie malých a stredných podnikov patriacich do systému Impresa Etica sa monitoruje prostredníctvom auditov v danej oblasti (vykonávané v 20 % malých a stredných podnikov) a súvislého monitorovania účastníkmi, ktorí zadávajú svoje poznámky do systému Social Accountability Watch (S.A.W). S.A.W je online platforma, kde všetky jednotky Impresa Etica zverejňujú svoj profil a výročnú správu Impresa Etica. S.A.W ponúka funkcie, ktoré umožňujú účastníkom odoslať svoje poznámky členom platformy, ktorí majú poskytnúť odpoveď a napokon aj činnosti zlepšenia spojené s plánom. Takýto tok informácií je prísne dôverný a môže ho vidieť iba manažér schémy (C.I.S.E.), okrem osoby, ktorá zadala poznámku a vedenia spoločnosti.

## Dôkaz o úspechu

Aktuálne do systému Impresa Etica patrí 36 zariadení a niektoré ďalšie oň požiadali a hodnotia ich manažéri schémy.

V roku 2010 bola Impresa Etica súčasťou Protokolu pre etický kódex o pracovných podmienkach a bezpečnosti pracoviska (podporovaný prefektúrou Forlì-Cesena a podpísaný všetkými miestnymi inštitúciami a obchodnými asociáciami) ako vlajková iniciatíva pre jeho príspevie k budovaniu schopnosti malých a stredných podnikov riešiť tieto problémy, pri zlepšení transparentnosti medzi malými a strednými

---

podnikmi a ich účastníkmi, vrátane inštitúcií a klientov / zákazníkov, prostredníctvom značkovacieho a monitorovacieho systému.

V rokoch 2007 – 2009 bola Impresa Etica súčasťou dobrého postupu v projekte celoživotného vzdelávania Leonardo da Vinci, ktorý bol zameraný a slúžil ako referenčný koncept pre rozvoj schém, ktoré vypracovalo viac ako 60 podnikov a ktoré sa zadali v rámci tohto projektu (IT, FR, HU, CH, SE).

## **Požiadavky na implementáciu / obmedzenia**

Návrh a implementáciu systému Impresa Etica umožnili predchádzajúce skúsenosti C.I.S.E. v oblasti noriem riadenia CSR, na základe ich každodennej spolupráce s malými a strednými podnikmi a obchodnými asociáciami a pokračujúcich vzťahov s účastníkmi v rámci schémy certifikácie SA8000. C.I.S.E. sa môže spoľahnúť aj na sieť kvalifikovaných audítorov (ktorí patria do siete Lavoro Etico) pri vykonávaní auditov na pracovisku, ktoré požaduje schéma monitorovania.

C.I.S.E. neidentifikovalo žiadne konkrétne obmedzenia systému, ktorý sa môže začať záväzkom jednej inštitúcie so správnymi skúsenosťami a kontaktmi.

## **Získané poznatky**

Vo všeobecnosti sa u malých a stredných podnikov nevyskytuje zavádzanie inovácií na trhu s odkazom na CSR obsah ich produktov a služieb. Mnohí si neuvedomujú, že čelia problémom CSR a majú rozdelený prístup k svojmu sociálnemu vplyvu. Otázkam ochrany životného prostredia čelia vtedy, keď poskytujú výhody v zmysle úspory nákladov alebo dodatočného príjmu (ako v prípade produkcie nadbytočnej distribučnej energie). Nemajú žiadny koncept vplyvu svojich stratégií financovania, daňových povinností a otázok vytvárania zisku v oblasti celkového „zdravia“ komunity. Navyše fungujú z krátkodobej perspektívy.

Preto je zvyšovanie povedomia základom ich informovania o výzvach, ktorým čelia. Obchodný prípad pre vedenie CSR pri malých a stredných podnikoch sa musí spojiť a rozšíriť. Kľúčová je aj úloha podnikateľa ako lídra. Činnosti pre zvyšovanie povedomia by mali byť špecificky zamerané na vlastníkov, pričom činnosti budovania schopnosti a školenia sa môžu poskytovať aj ďalšiemu kľúčovému personálu.

Zapojenie účastníkov je veľmi dôležité, pretože zaisťujú zameranie a dôveryhodnosť systému poskytnutím vstupov pre smernice, zaistením monitorovania a poskytnutím preferencií pre spoločnosti, ktoré sa zaviazali k CSR.

Počet malých a stredných podnikov v schéme Impresa Etica sa musí zvýšiť: sila značky CSR má svoje korene v správnosti jej kritérií a dôveryhodnosti príslušného systému oceňovania a monitorovania, oznamuje sa však aj číslami spojenými s malými a strednými podnikmi, ktoré ich implementujú.

02

# SOCIAL ACCOUNTABILITY WATCH (S.A.W. ) (SLEDOVANIE SOCIÁLNEJ ZODPOVEDNOSTI)

---

*Téma:*

**Monitorovanie a komunikácia CSR.  
Zapojenie akcionára.**

*Projektový partner:*

**C.I.S.E.**

**Massimo Chiocca**

**[mchiocca@lavoroetico.org](mailto:mchiocca@lavoroetico.org)**

**[www.sawnet.info](http://www.sawnet.info)**

*Dátum začiatku:*

**2005**

*Dátum ukončenia:*

**pokračujúca ročná aktivita**



---

## Podrobný popis

Social Accountability Watch (S.A.W.) je online webová platforma, ktorá umožňuje monitorovanie malých a stredných podnikov, ktoré sa zaviazali k normám riadenia CSR. S.A.W. predstavuje nástroj pre transparentnejší vzťah medzi spoločnosťami a akcionármi a môže podporovať každú schému značky, kde je tento vzťah kľúčový, pre zaistenie dôveryhodnosti a zlepšenie komunikácie.

Nástroj S.A.W. je navrhnutý pri zohľadnení obchodného kompromisu, ktorý preukázali schémy monitorovania oblasťného auditu medzi frekvenciou kontrol a nákladmi na kontroly pre certifikované podniky. Zníženie nákladov znížením kontroly môže narušiť dôveryhodnosť systému certifikácie v očiach účastníkov; na druhej strane sa môžu vysoké náklady stať vstupnou bariérou pre malé a stredné podniky. Celková myšlienka bola zmeniť problém na príležitosť: ak sa chcú účastníci pozrieť na spôsob vykonávania kontroly v rámci certifikačnej schémy, prečo im nezveriť časť činností monitorovania?

Účastníci môžu odoslať kladné a/alebo záporné poznámky certifikovaným podnikom o dodržiavaní štandardných kritérií alebo princípov (na základe normy), ku ktorým sa zaviazali. Spoločnosť, ktorej je adresovaná táto poznámka, poskytne odpoveď a v prípade potreby naplánuje zlepšenie.

Informačný tok je prísne dôverný a prístup k nemu má len osoba odosielajúca poznámku, manažéri spoločnosti a manažér S.A.W. (C.I.S.E.). Široká verejnosť má prístup len k štatistike (počet poznámok, atď.).

Audit na pracovisku sa vykonáva v 20 % certifikovaných podnikov podľa schémy vzoriek a pri zohľadnení poznámok odoslaných pre zaistenie toho, aby sa v kritických situáciách dosiahlo správne monitorovanie následných činností.

Poznámky môže odoslať ktokoľvek (aj anonymne), spoločnosti však musia uviesť mená osôb, ktoré u nich vykonávajú súvislé monitorovanie. Takéto osoby môžu spadať do jednej z nasledujúcich kategórií účastníkov: pracovníci, podnikatelia, zákazníci, inštitúcie, mimovládne organizácie, občania. Títo ľudia sa nazývajú „monitorovací pracovníci“ a dostanú špecifické online školenie, aby dokázali vykonávať svoju úlohu.

S.A.W. môže podporovať každú schému CSR, ako aj každú inú schému, kde je účasť na omyle účastníkov kľúčová.

## Dôkaz o úspechu

Social Accountability Watch je aktuálne implementovaná pridodržovaní 5 noriem: SA8000 (v rámci siete Lavoro Etico, Impresa Etica, potravinová bezpečnosť (projekt spolufinancovaný regiónom Emilia Romagna), AGICES Fair Trade and Italian Organic Standard (s akreditáciou IFOAM).

972 podnikov používa S.A.W., z toho 181 z nich má vzťah dodávateľ – zákazník. Monitorovanie vykonáva 424 účastníkov (tá istá osoba môže monitorovať viac ako jeden

---

závod), okrem monitorovania vykonávaného širokou verejnosťou. Bolo zadaných 293 poznámok.

## **Požiadavky na implementáciu / obmedzenia**

Návrh a implementácia Social Accountability Watch umožnili skúsenosti a kompetencie C.I.S.E. v oblasti noriem riadenia CSR a certifikácie, jej pretrvávajúci vzťah s účastníkmi v rámci vyššie uvedenej schémy a dostupnosť interných IT zamestnancov.

Tieto predbežné podmienky pomohli získať jasný pohľad na problémy, priame zapojenie zainteresovaných strán a IT pracovníkov bok po boku, aby sa tento nástroj neustále zlepšoval.

Dôvera medzi C.I.S.E. ako certifikovaným orgánom a certifikovanými zariadeniami pomáha dosiahnuť kritický súbor profilov zadaných do S.A.W. v relatívne krátkom čase.

## **Získané poznatky**

Hlavné oblasti implementácie Social Accountability Watch boli rozdelené medzi ľudí, ktorí vykonávajú monitorovanie. Ideálne by mali mať títo ľudia šancu sledovať špecifickú spoločnosť alebo vedieť o čo ide: inými slovami, mali by mať istú blízkosť ku spoločnosti (patria do komunity, ktorej sa spoločnosť nachádza, predstavujú jej pracovníkov, patria do miestnych inštitúcií, atď.). Úloha monitorovania spoločností, ktorá sa vykonáva bezplatne a vyžaduje si špecifické školenie (hoci online), sa ukázala byť prekážkou k naboru monitorovacích pracovníkov". Identifikácia „monitorovacích pracovníkov“ je úlohou každej spoločnosti, vyžaduje si to však dobre vybudovaný vzťah s účastníkmi, ktorý všetky spoločnosti nemajú alebo ktorý nedokážu v krátkom čase vybudovať.

Toto sú dôvody, prečo je v platforme Social Accountability Watch menej monitorovacích pracovníkov ako spoločností a mnohí z nich vykonávajú monitorovanie viac ako jednej spoločnosti (spoločnosti môžu kontaktovať kvalifikovaných „monitorovacích pracovníkov“ pre overenie ich dostupnosti na monitorovanie príslušnej spoločnosti).

Možnou slabinou tohto systému je to, že sa spolieha na to, že spoločnosti jasne a široko oznamujú verejnosti možnosť zasielania poznámok cez platformu Social Accountability Watch, aby sa zaistilo, že systém využije účasť širšieho počtu subjektov, ktoré môžu poznať správanie spoločností.

03

# INTEGRÁCIA CSR DO DOLNORAKÚSKEJ EKONOMICKEJ STRATÉGIE PRE ROK 2015

---

*Téma:*

**Integrácia témy CSR do (politickej) ekonomickej  
stratégie do roku 2015 prostredníctvom  
širokého procesu účasti účastníkov.**

*Projektový partner:*

**Dolnorakúska vláda, oddelenie obchodu,  
turistiky a technológií  
Daniela Kitzberger  
Daniela.Kitzberger@noel.gv.at**

*Dátum začiatku:*  
**1 / 2009**

*Dátum ukončenia:*  
**12 / 2009**

---

## Podrobný popis

V roku 2009 bol zvolený nový regionálny minister hospodárstva. Do tej doby skončila platnosť existujúcej ekonomickej stratégie so zadanými oblasťami činnosti. Vedúci stratégie v rámci oddelenia pre hospodárstvo spolu s novým regionálnym ministrom spustili rozsiahly proces rozvoja novej hospodárskej stratégie do roku 2015. Tento proces pozostával z rôznych krokov:

- Prieskum príslušných štúdií
- Diskusia s externými odborníkmi
- SWOT analýza obchodného miesta Dolné Rakúsko
- Diskusie s účastníkmi (Dolnorakúska hospodárska komora, federácia podnikov)
- NOVINKA: Dialóg s podnikateľmi (podujatia, kde politik diskutoval o príslušných témach s podnikateľmi)
- 6 malých dialógov s 10 podnikateľmi a politikmi trvajúcich 3 hodiny na vopred stanovenú tému, ako je napríklad pracovný trh, infraštruktúra, CSR
- 2 podujatia dialógu 100podnikateľov s politikom, ktorý trval pol dňa, pričom po skončení podujatia podnikatelia hlasovali, ktorá z prejednávaných tém bola najdôležitejšia, a preto musí zahrnúť do novej stratégie – CSR bola jednou z troch najlepších

CSR určili odborníci aj podnikatelia ako jednu z najdôležitejších tém do budúcnosti, stala sa teda súčasťou oficiálnej stratégie (spolu s 5 ďalšími príslušnými témami ako je inovácia, spolupráca,...), čo znamená, že sa musí prideliť istý rozpočet a zdroje a v rámci tejto témy sa musia vyvíjať nové projekty a aktivity.

Cieľom tohto nového spôsobu vývoja stratégie bolo priblížiť sa k potrebám podnikateľov a vykonávať tie správne činnosti pre rozvoj hospodárstva spôsobom zameraným na budúcnosť.

## Dôkaz o úspechu

- Pozitívna spätná väzba od podnikateľov (celkovo sa zapojilo približne 150 podnikateľov)
- Písomná stratégia so stanovenými cieľmi ako smernicami pre všetky činnosti (všetky nové projekty a činnosti musia byť v súlade s touto stratégiou)
- Veľa nových projektov spojených s CSR vypracovaných po zakotvení témy v oficiálnej stratégii (opodstatnenie činnosťami CSR)
- Pozitívny hospodársky rozvoj Dolného Rakúska (nadpriemerný rast rakúskeho HDP)

---

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

- Nezaújatý politik, ktorý sa nebojí konštruktívnej kritiky – bez toho by celý tento proces nefungoval
- Dostatok času na celý proces (minimálne jeden rok)
- Podnikatelia, ktorí chcú a majú záujem zúčastniť sa
- Pokračujúci kontakt s podnikateľmi (aj po skončení oficiálneho procesu)

## Získané poznatky

- Uvedomte si, že ak otvoríte takto veľký proces, nikdy presne neviete aké výsledky dosiahnete
- Pri otvorenom procese existuje nebezpečenstvo vzniku želaní, ktoré nedokážete splniť
- Spoločnosti sa cítia byť ocenené, pretože sú zapojené do strategického / politického rozhodovania
- Ak otvoríte takto veľký proces, jednoznačne budete mať podstatne viac práce, ale výsledky budú trvalejšie

04

# N. CHECK – TRVALO UDRŽATEĽNÉ VEREJNÉ OBSTARÁVANIE

---

*Téma:*

**Trvalo udržateľné verejné obstarávanie,  
nástroje podpory založené na webe.**

*Projektový partner:*

**Dolnorakúska vláda, oddelenie obchodu,  
turistiky a technológií  
Thomas Steiner  
thomas.steiner@noel.gv.at**

*Dátum začiatku:*  
**07 / 2011**

*Dátum ukončenia:*  
**12 / 2012**

---

## Podrobný popis

N. Check – Trvalo udržateľné obstarávanie je flexibilné podporné riadenie založené na webe a odborný nástroj, ako aj SD testovacia kontrolná jednotka pre všetky postupy obstarávania regionálnej a miestnej administratívy. Ide o jednoduchý a účinný dobrovoľný prístup pri zelených zmluvách. N. Check pomáha obstarávateľovi nájsť tie správne kritériá zo širokej vzorky a poskytuje vhodné textové prvky pre zloženie obstarávacích dokumentov a zmlúv. Podporuje monitorovanie a oznamovanie požiadaviek pre Národný akčný plán a Rakúsky dvor audítorov. Ako testovacia kontrolná jednotka poskytuje N. Check hrubé hodnotenie vplyvu SD a analýzu projektov obstarávania.

Napokon poskytuje dodatočné služby a funkcie, ktoré simulujú sieťové činnosti a činnosti platformy (linka podpory, tréningové programy, odkazy, sťahovanie – dokumenty o dobrých postupoch / zmluvy /...)

Prvé testy sa vykonávali pri obstarávaní nábytku, kancelárskych potrieb, motorových vozidiel, pracovného oblečenia, potravín pre jedálne a pre domovy sociálnych služieb. Na základe rovnakej metódy hodnotenia sme vypracovali a implementovali doplňujúci nástroj pre vhodné plánovanie projektu – Pilotné projekty: Aréna futbalového štadióna, St. Pölten; jedáleň v St. Pölten a nástroj pre plánovanie trvalo udržateľných udalostí. Faktory úspechu: široká implementácia kritérií GPP, NAP, Ökokauf (Viedeň).

## Dôkaz o úspechu

Počet podporovaných tendrov; Výsledky hodnotenia trvalej udržateľnosti tendrov, výsledky monitorovania NAP

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

Webový softvér; žiadne špeciálne technické požiadavky; ľahko použiteľné; odporúča sa úvodné školenie)

## Získané poznatky

- Nástroje obstarávania si vyžadujú strategický rámec
- Na medzinárodnej úrovni existuje len veľmi málo porovnateľných nástrojov
- Efektívnosť používania závisí od komunikácie a transparentnosti v rámci správnej siete; osobný kontakt má veľký význam pri zavádzaní tohto nástroja; sieťové prepojenie je efektívne podporené s pomocou úvodných školení.

05

# SOCIÁLNA PRODUKCIA PRE SPOLOČNOSTI – TVORBA HODNÔT PROSTREDNÍCTVOM ZHODNOTENIA

---

*Téma:*

**Sociálna produkcia je projekt vzťahujúci sa na rozvoj trvalo udržateľných produktov a služieb v úzkej spolupráci medzi podnikmi a sociálnymi inštitúciami.**

*Projektový partner:*

**Dolnorakúska vláda, oddelenie obchodu,  
turistiky a technológií  
Daniela Kitzberger  
Daniela.Kitzberger@noel.gv.at**

*Dátum začiatku:*  
**02 / 2011**

*Dátum ukončenia:*  
**10 / 2012**



---

## Podrobný popis

Základným prístupom sociálnej produkcie je rozvoj trvalo udržateľných produktov a služieb v úzkej spolupráci medzi podnikmi a sociálnymi inštitúciami s pomocou konzultanta ako sprostredkovateľa a „tlmočníka“ (podniky a sociálne inštitúcie často nehovoria rovnakým jazykom; pracujú v dvoch odlišných svetoch. Spolupráca nie je jednoduchá).

Sociálna produkcia je založená na 10 rokoch skúseností získaných pri jednotlivých projektoch o silných stránkach, výhodách a „trvalej udržateľnosti“ pracovných projektov na rozšírenom pracovnom trhu.

„Sociálna produkcia pre podniky“ pomáha spoločne rozvíjať produkty alebo služby „tým správnym“ spôsobom: z trhu na produkty, nie rozvíjať najskôr produkty, a potom sa pokúsiť ich predáť na trhu (ako to obvykle robia sociálne inštitúcie). Produkty musia byť ekologicky a sociálne trvalo udržateľné. Ekologický aspekt je ten, že použité materiály sa musia recyklovať. Sociálny aspekt je ten, že sa musia vyrobiť alebo v prípade služby poskytnúť ľuďmi z 2. alebo 3. trhu práce (napr. dlhodobó nezamestnaní ľudia, znevýhodnení ľudia).

Nástroj verejnej politiky predstavuje financovaný projekt pre podniky, ktoré chcú rozvíjať sociálnu výrobu v rámci podniku spolu s regionálnou sociálnou inštitúciou. Náklady na konzultanta a developera trvalo udržateľného produktu sú financované zo 100 % (približne tri dni na jeden podnik). Konzultant začne základnou kontrolou podniku (aké tovary alebo služby vyrába, aké suroviny používa, akú stratégiu podnik dodržiava). Na základe týchto informácií konzultant vyhľadá správne sociálne inštitúcie v blízkom okolí podniku. Potom projektant trvalo udržateľných produktov vypracuje spolu s podnikom a sociálnou inštitúciou nový produkt alebo službu. Dôležitým aspektom tejto spolupráce je dosiahnutie trvalo udržateľnej kvality ľudským a regionálnym spôsobom: kvalifikácia zamestnancov alebo pracovné školenia pre hendikepovaných ľudí z miestnych/regionálnych sociálnych inštitúcií.

Štruktúra projektu v dolnorakúskej vláde pozostáva zo siete spolupráce medzi 3 oddeleniami vlády (ekonomika, sociálne záležitosti, životné prostredie) vo verejno-súkromnom partnerstve (PPP) s autormi projektu (KOMUNITAS OG = konzultanti a developeri produktov).

Tento projekt sa v súčasnosti uplatňuje v rakúskych provinciách (Viedeň, Štajersko, Burgenland) a v susednej krajine (Maďarsku) v rámci projektu Európskej územnej spolupráce financovaného Európskou úniou. Súčasťou tohto projektu je aj vedecký výskum o definovaní indikátorov pre trvalo udržateľnú sociálnu produkciu.

Cieľom tohto projektu je posilniť spoluprácu medzi podnikmi a sociálnymi inštitúciami.

---

## **Dôkaz o úspechu**

- 9 podnikov vypracovalo 13 sociálnych produktov alebo služieb za pol roka
- dobrá spätná väzba od podnikov aj sociálnych podnikov
- užitočná práca pre zamestnancov sociálnych podnikov
- rozvoj regionálnej spolupráce –> posilnenie regionálnej ekonomiky

## **Požiadavky na implementáciu / obmedzenia**

- Prostriedky financovania
- Vynikajúci konzultant s množstvom znalostí o tomto sektore sociálnych podnikov
- Kreatívny produktový projektant
- Zainteresované podniky, ktoré sú otvorené novým spôsobom spolupráce

## **Získané poznatky**

- Ide o náročný projekt so zložitou témou, stojí však za vyskúšanie
- Nie je jednoduché nájsť podniky pre tento projekt, hoci je zo 100% financovaný, keďže spoločnosti potrebujú okrem podpory konzultanta aj interné zdroje (ľudská sila)
- Jednoznačne sa nepoužíva pre nosné podniky, podnikatelia potrebujú sociálne zručnosti a musia sa zaujímať aj o sociálnu stránku trvalej udržateľnosti

06

# ÚSPECH A ZODPOVEDNOSŤ

---

*Téma:*

**Úspech a zodpovednosť predstavuje projekt konzultácie pre podporu malých a stredných podnikov pri zadefinovaní ich stratégie CSR a napísanie správy o trvalej udržateľnosti.**

*Projektový partner:*

**Dolnorakúska vláda, oddelenie obchodu,  
turistiky a technológií (respACT)**

**Daniela Kitzberger (Lisa Weber)**

**Daniela.Kitzberger@noel.gv.at (l.weber@respact.at)**

**[www.respact.at/kmunoe](http://www.respact.at/kmunoe)**

*Dátum začiatku:*

**11 / 2009**

*Dátum ukončenia:*

**11 / 2010**

---

## Podrobný popis

„Úspech a zodpovednosť“ je konzultačný projekt pre malé a stredné podniky. Spoločnosti dostanú 5 dní individuálnych konzultácií, aby mohli pracovať na svojej stratégii CSR a napísať svoju vlastnú správu o trvalej udržateľnosti. Ďalej spoločnosti spolupracujú v rámci dvoch spoločných seminárov, ktoré poskytujú základné informácie a úvod v témach CSR a v informovaní o trvalej udržateľnosti. Spoločnosti dostanú pomoc od konzultantov a študentov pri písaní správ. Externí odborníci CSR im poskytnú spätnú väzbu k správam, aby sa zaistila kvalita výsledkov. Na spoločnej záverečnom podujatí budú spoločnosti ocenené za svoju tvrdú prácu a záväzok. Cieľom projektu je zvýšiť povedomie ohľadom CSR v malých a stredných podnikoch v rakúskych regiónoch, podporiť malé a stredné podniky, ktoré trpia nedostatkom finančných a ľudských zdrojov v prevzatí zodpovednosti za svoje činnosti pomocou nástrojov pre MSP a motivovať a podporiť malé a stredné podniky pri písaní ich vlastných správ o trvalej udržateľnosti na základe príručky pre písanie správ o trvalej udržateľnosti, ktorá bola vypracovaná za týmto účelom.

Aby sa dal projekt úspešne zaviesť, identifikovali sa niektoré faktory úspechu v rámci spoločnosti: musí tu existovať záväzok vedenia spoločnosti, spoločnosti musia poskytnúť časový priestor a hlavného manažéra projektu a v neposlednom rade je dôležité aj základné povedomie o význame a relevantnosti príslušnej témy.

Tento projekt spustilo viacero rôznych národných a regionálnych organizácií:

- Dolnorakúska vláda (regionálna inštitúcia financovania)
- Rakúska federálna hospodárska komora (zvláštna záujmová skupina)
- Dolnorakúska hospodárska komora (zvláštna záujmová skupina)
- Federálne ministerstvo hospodárskych vecí, rodiny a mladých (vláda)
- Federálne ministerstvo životného prostredia (vláda)
- Univerzita aplikovaných vied Campus Wieselburg (akadémia)
- respACT (rakúska platforma CSR)
- WIP (regionálna sieť malých a stredných podnikov)

---

## Dôkaz o úspechu

- Činnosti CSR vo viac ako 40 malých a stredných podnikoch v Dolnom Rakúsku: Zakladanie tímov pre životné prostredie a trvalú udržateľnosť, Optimalizácia internej komunikácie
- Vyššia motivácia zamestnancov v spoločnostiach
- 30 správ o trvalej udržateľnosti z malých a stredných podnikov v Dolnom Rakúsku
- Kultúra dobrej spolupráce medzi regionálnymi partnerskými organizáciami (dolnorakúska vláda, oddelenie podnikania, turistiky a technológií, federálne ministerstvo životného prostredia a regionálna hospodárska komora, respACT – národná sieť CSR, Univerzita Wieselburg, WIP,...)

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

- Atraktívne príležitosti financovania pre spoločnosti
- Jasné štruktúry riadenia projektov
- Obsahové smernice pre konzultantov CSR
- Profesionálni konzultanti CSR so skúsenosťami s malými a strednými podnikmi
- Nezávislí odborníci na CSR budú súčasťou tímu a poskytnú spätnú väzbu pre správy o trvalej udržateľnosti pre zaistenie kvality

Ak región nemá žiadny prístup k zdrojom financovania pre konzultácie v oblasti trvalej udržateľnosti, bude ťažké vykonávať tento projekt. Financovanie pre malé a stredné podniky je veľmi významné, pretože ich rozpočty sú často obmedzené (napr. 75% nákladov na konzultácie).

## Získané poznatky

- Malé a stredné podniky sú vďačné za podporu a externý pohľad na činnosti CSR
- Správy o trvalej udržateľnosti sú dobrým nástrojom pre internú aj externú komunikáciu (oCSR a všeobecných informáciách spoločnosti pre účastníkov)
- Je dôležité nájsť správny počet konzultačných dní: Malé a stredné podniky nesmú byť preťažené
- Zmes malých a stredných podnikov (mení sa ich veľkosť a odvetvie) v rámci spoločného seminára je základom pre ich otvorenú diskusiu o výzvach. Mohlo by byť ťažké pracovať počas jedného seminára pre mnohé spoločnosti z jedného odvetvia
- Je vhodné zapojiť mnohých projektových partnerov (vrátane regionálnej komory), za účelom priameho oslovenia väčšiny MSP

07

# TRIGOS – POPREDNÉ CSR OCENENIE V RAKÚSKU

---

*Téma:*

**Komunikácia CSR a zvyšovanie povedomia;  
Schémy oceňovania.**

*Projektový partner:*

**Dolnorakúska vláda, oddelenie obchodu,  
turistiky a technológií**

**Daniela Kitzberger**

**Daniela.Kitzberger@noel.gv.at**

*Dátum začiatku:*

**09 / 2010**

*Dátum ukončenia:*

**05 / 2011**

---

## Podrobný popis

Ocenenie TRIGOS oceňuje rakúske spoločnosti, bez ohľadu na veľkosť spoločnosti alebo sektor pôsobenia, za príkladné činnosti v oblasti CSR a za implementácie CSR do stratégie a vedenia spoločnosti. Cieľom projektu je zvýšiť povedomie o CSR a podporiť spoločnosti, ktoré sa aktívne zapájajú do CSR. Renomované obchodné ocenenie TRIGOS sa udeľuje v kategóriách „pracovisko“, „spoločnosť“, „trh“ a „životné prostredie“ a od roku 2012 „sociálne podnikanie“ na národnej rakúskej úrovni. Ocenenie TRIGOS vytvorila platforma viacerých účastníkov obchodnej a občianskej spoločnosti v roku 2003. Odvtedy sa zúčastnilo viac ako 1 200 spoločností z celého sveta a 185 spoločností už získalo ocenenie TRIGOS – na národnej aj regionálnej úrovni. Tento rekordný počet účastníkov odráža zvyšujúce sa povedomie o CSR. A navyše, výnimočne vysoké percento projektov malých a stredných podnikov (2/3 víťazov ocenenia TRIGOS sú MSP) zdôrazňuje potenciál CSR v Rakúsku.

V roku 2010 Dolnorakúska vláda, spolu s niektorými hlavnými partnerskými organizáciami, spustila regionálne ocenenie TRIGOS s cieľom ďalšej podpory miestnych spoločností v regióne, ktoré implementujú CSR opatrenia vo svojom podnikaní. Po veľmi pozitívnom prvom roku (2011) asi s 35 prihláškami (najmä od malých a stredných podnikov) sa partneri rozhodli spustiť dolnorakúsky TRIGOS aj v roku 2012.

Tento projekt naštartovalo viacero národných a regionálnych organizácií:

Organizácie podporujúce TRIGOS v Dolnom Rakúsku:

- Dolnorakúska vláda (oddelenie obchodu, turistiky a technológií)
- Dolnorakúska hospodárska komora (zvláštna záujmová skupina)
- Dolnorakúska federácia podnikov (zvláštna záujmová skupina)
- Caritas (jedna z najväčších rakúskych sociálnych mimovládnych organizácií)
- Diakonie (sociálna mimovládna organizácia)
- Červený Kríž (jedna z najväčších rakúskych sociálnych mimovládnych organizácií)
- SOS-Kinderdorf (sociálna mimovládna organizácia)
- Umweltdachverband (zastrešujúca organizácia pre mimovládne organizácie z oblasti ochrany životného prostredia)
- Konzultačná skupina pre obchodné údaje (konzultácie CSR)

Regionálne aktivity sú silne prepojené s národným ocenením TRIGOS. Koordináciu vykonáva respACT – rakúska platforma CSR.

---

## Dôkaz o úspechu

- Asi 70 aplikácií pre dolnorakúske ocenenie TRIGOS v roku 2011 a 2012
- Vysoká úroveň kvality CSR aktivít účastníkov
- Asi 300 návštevníkov v dvoch ceremonióch ocenenia TRIGOS v roku 2011 a 2012
- Mediálne pokrytie v regionálnych novinách
- Spolupráca medzi regionálnymi partnerskými organizáciami sa prostredníctvom tohto projektu ďalej vylepšila (Dolnorakúska vláda, oddelenie podnikania, turistiky a technológií, komora, federácia spoločností, respACT, NGOs...)

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

- Finančné a osobné zdroje na činnosť poroty a oceňovací ceremoniál
- Profesionálna schéma a kritériá oceňovania
- Jasné štruktúry riadenia projektov
- Relevantní partneri z podnikania, občianskej spoločnosti a organizácií pre ochranu životného prostredia ako členov poroty

## Získané poznatky

Je nesmierne dôležité zapojiť projektových partnerov rôzneho pôvodu (obchodná a občianska spoločnosť) pre zaistenie dôveryhodnosti ocenenia.

Štruktúra a rozsahprihlášky sú kľúčovým faktorom úspechu. Nesmie byť príliš dlhá; ani príliš krátka. Malé a stredné podniky často komunikujú iným spôsobom ako veľké spoločnosti. To by sa malo zväžiť pri porovnávaní prihlášok.

TRIGOS sa dá použiť ako dobrý nástroj pre internú a externú komunikáciu CSR opatrení firmy.

Celkom na začiatku sa do TRIGOS podávali iba CSR projekty. Teraz porota hodnotí celkový CSR koncepta stratégiu spoločnosti.



08

# VEREJNÉ OBSTARÁVANIE A ROZVOJ TRVALEJ UDRŽATEĽNOSTI V BRETÓNSKU

---

*Téma:*

**Trvalo udržateľné regionálne  
verejné obstarávanie.**

*Projektový partner:*

**Regionálna rada**

**Pierre Villeneuve**

**[pierre.villeneuve@region-bretagne.fr](mailto:pierre.villeneuve@region-bretagne.fr)**

**[http://www.bretagne.fr/internet/jcms/j\\_6/accueil](http://www.bretagne.fr/internet/jcms/j_6/accueil)**

*Dátum začiatku:*

**90-te roky**

**(trestný prístup)**

*Dátum ukončenia:*

**po roku 2000**

**(prístup sociálnej zodpovednosti)**

---

## Podrobný popis

Francúzsky zákon o verejnom obstarávaní z roku 2006 obsahuje otázky trvalo udržateľného rozvoja. Odvtedy Poradenská služba pre verejné obstarávanie regiónu Bretónsko úspešne dokončila niekoľko komunikačných cvičení pre splnenie potreby informácií od zamestnancov a zvolených zástupcov a pre posilnenie právnej opodstatnenosti rozhodnutí.

V rámci týchto činností si zaslúži špeciálnu zmienku zverejnenie troch príručiek:

- *Príručka 1: Elektronické zmluvy verejného sektora*  
Táto príručka vysvetľuje ako používať elektronickú platformu, ktorá sa musí používať na komunikáciu a výmenu elektronických údajov pre zaistenie dôveryhodnosti a právnej istoty postupov obstarávania.
- *Príručka 2: Príručka pre udelenie verejných zmlúv v rámci „adaptovaného postupu“ (francúzskeho zákona o verejnom obstarávaní)*  
Táto príručka poskytuje odporúčania v zmysle definovania a hodnotenia požiadaviek a stanovuje ako bežia hlavné postupy obstarávania.
- *Príručka 3: Praktická príručka pre zodpovedné verejné obstarávanie*  
Táto príručka prináša prehľad regulačných možností na zapracovanie cieľov trvalo udržateľného rozvoja do zmlúv.

V súlade s týmito príručkami Poradenská služba verejného obstarávania tohto regiónu vydáva rôzne komunikačné materiály pre zamestnancov regionálnej rady, prispievajúce k právnemu monitorovaniu zverejňovanému každé dva týždne na intranete, kde sú dostupné aj karty technických údajov v sekcii s názvom „zmluvy verejného sektora“.

Zorganizovali sa mnohé stretnutia za účelom informovanosti jednotlivých oddelení. Výzvy na účasť v obstarávaní vypracované jednotlivými oddeleniami dnes už obsahujú správne zadané environmentálne aspekty a Poradenská služba verejného obstarávania radí len vo výnimočných prípadoch.

Veľká časť verejných zmlúv regiónu Bretónska obsahuje kritériá trvalo udržateľného rozvoja prostredníctvom zapojenia environmentálnych alebo sociálnych kritérií. Miera, do akej sú tieto kritériá zahrnuté, závisí od typu zmluvy.

Ak chceme preukázať zhodu s týmito kritériami, buď odkazujeme na normy v rámci výzvy na účasť alebo sa od žiadateľov požaduje, aby preukázali, že spĺňajú požadované kritériá.

Environmentálne kritérium nesmie vylučovať účasť spoločnosti mimo Bretónska. Nemôže tu teda existovať žiadne miestne kritérium.

## Dôkaz o úspechu

Hlavné výsledky sú nasledovné:

- Zisk 15 až 25 % z programu školenia, pri ekvivalentných službách (férová cena)
- Zvýšené povedomie o CSRa uváženie otázok životného prostredia a sociálnych otázok v podnikaní vďaka konkurencii (požadované kritériá pri verejnom obstarávaní)
- Zvýšené povedomie a schopnosti zamestnancov regionálnej rady
- Zapojenie hendikepovaných ľudí: viac ako 6 % v regionálnej rade
- Rozvoj nových hospodárskych sektorov na Mali a v Burkina Faso: obchod s bavlnou a zeleninou
- Príklady zapojenia kritérií trvalo udržateľného rozvoja do verejného obstarávania v Bretónsku:

Ekologicky zodpovedné nakupovanie	Prečo	2007	2008
Textilný kontrakt: bezpečnostné oblečenie pre technický personál regiónu, vybavenie pre osobnú ochranu a obuv	Kritérium trvalo udržateľného rozvoja (25 %), obchod s bavlnou	1 000 000,00 €	1 120 138,49 €
Regionálny program školení	Kritérium trvalo udržateľného rozvoja, najmä rovnoprávnosť (12 %)	23 146 648,00 €	21 683 530,00 €
Celosvetová súťaž v zručnostiach	Stravovanie – varianty zameriavajúce sa na produkty z organického poľnohospodárstva a obchodu	70 000,00 €	63 047,00 €
Investície do stredných škôl 2005-2009	Politika HQE + dodatočné kritériá pre ochranu životného prostredia	77 124 000,00 €	77 124 000,00 €
Zdieľané malé tlačiarne (2007), tlačiarne oddelení (2008)	Výmena jednotlivých tlačiarní	11 900,00 €	29 422,30 €
Komunikačné položky	Položky s označením pôvodu + ochrana životného prostredia	18 000,00 €	6 620,00 €
Tlač regionálnych publikácií (Bretagne ensemble a BIP)	Klauzuly životného prostredia		430 677,00 €
Výstavné stánky	Klauzuly životného prostredia		147 530,00 €
Potravinárske produkty	Kávovary: obchod s kávou a recyklovanými pohármi zo sadrokartónu	12 700,04 €	13 502,04 €
Papierové kontrakt	100 % recyklované	122 873,40 €	126 638,66 €
Údržba parkov a záhrad	Zapojenie postihnutej osoby	28 991,72 €	29 979,24 €

Zber organizáciou Feuilled Erableorganisation	Recyklácia papierového odpadu, ktorý produkujú jednotlivé oddelenia	1 402,10 €	3 240,88 €
Zber spoločnosťou SARP OUEST	Recyklácia nebezpečného odpadu, ktorý produkujú jednotlivé oddelenia	475,98 €	1 190,29 €
Elektrické bicykle	Čistá preprava	21 297,18 €	0,00 €

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

- Školenie: Vysvetlenie a pomoc spoločnostiam a orgánom. Je potrebné venovať veľa času vysvetleniu toho, prečo chcú verejné orgány používať kritériá životného prostredia. Firmy vidia na prvý pohľad iba obmedzenia a nemajú čas vyplňať mnohé tabuľky.
- Dobrá vyjednávacía sila so spoločnosťami. Je dôležité byť schopný diskutovať s firmami, vysvetliť ich záujem postarať sa o CSR, integrovať ho do svojej stratégie.
- Vnímavý a kompetentný tím: štyri projektoví manažéri a päť právnikov. Samozrejme je dôležité mať jasné argumenty a právne kompetencie, aby ste mohli odpovedať na každú otázku k danej téme. Oblasť činnosti je veľmi široká.
- Ľudské zdroje sú náročné na implementáciu takto ambiciózneho projektu.
- Vedúci verejného orgánu musí byť hnacím motorom tohto typu politiky (vedenie)

### Špecifické body spojené s krajinou:

Kritéria výkonu životného prostredia sa musia zhodovať s princípmi stanovenými v Článku 1 francúzskeho zákona zmlúv o verejnom obstarávaní:

- Voľný prístup k zmluvám verejného sektora
- Rovnoprávne posudzovanie kandidátov – nediskriminácia medzi kandidátmi
- Transparentnosť postupov a nesmú byť formulované takým spôsobom, aby sa udelila plná moc verejnému kupujúcemu pri výbere najlepšej ponuky.

## Získané poznatky

Je nesmierne dôležité zapojiť projektových partnerov rôzneho pôvodu (obchodná a občianska spoločnosť) pre zaistenie dôveryhodnosti ocenenia.

Štruktúra a rozsah prihlášky sú kľúčovým faktorom úspechu. Nesmie byť príliš dlhá; ani príliš krátka. Malé a stredné podniky často komunikujú iným spôsobom ako veľké spoločnosti. To by sa malo zväziť pri porovnávaní prihlášok.

TRIGOS sa dá použiť ako dobrý nástroj pre internú a externú komunikáciu CSR opatrení firmy.

Celkom na začiatku sa do TRIGOS podávali iba CSR projekty. Teraz porota hodnotí celkový CSR koncepta stratégiu spoločnosti.

09

# SOCIÁLNA INOVÁCIA V BRETÓNSKU

---

*Téma:*

**Program sociálnej inovácie,  
ktorý pokrýva celý región.**

*Projektový partner:*

**BDI – BretagneDéveloppementInnovation**

**Aurélie Basse**

**a.basse@bdi.fr**

**<http://www.bdi.fr/>**

*Dátum začiatku:*

**2011**

*Dátum ukončenia:*

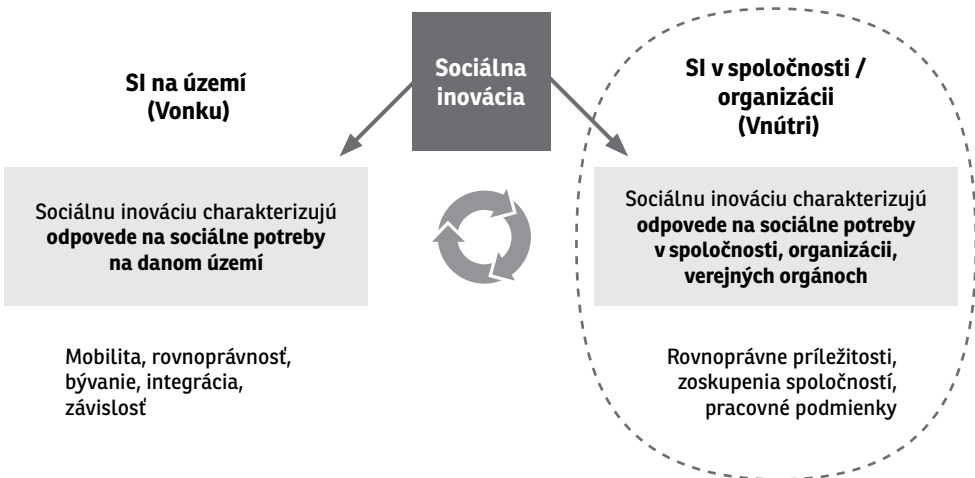
**pokračujúci proces**

## Podrobný popis

Región Bretónska preukázal svoj záväzok k ekonomickému rozvoju a trvalo udržateľnému rastu prostredníctvom dlhodobej vízie, ktorá spája sociálne blaho, hospodársky výkon, ochranu životného prostredia a dobré spravovanie. Za účelom podpory iniciatív v oblasti sociálnej inovácie Regionálna rada požiadala BDI v roku 2011, aby viedla program určený pre sociálnu inováciu a koordináciu pracovných skupín v projekte. Jednou z jej prvých úloh bolo spoločne pochopiť tento koncept. To viedlo k prijatiu nasledujúcej definície:

„Sociálna inovácia je určená na rozvoj nových odpovedí na nové sociálne potreby alebo slabo uspokojené potreby, ktoré zahŕňajú účasť a spoluprácu účastníkov, vrátane používateľov a spotrebiteľov. Tieto inovácie, ktoré zlepšujú blaho osôb a/alebo komunit, môžu fungovať v rámci územia alebo len v centre podniku alebo organizácie. Proces sociálnej inovácie sa vzťahuje buď na produkt, službu, postup alebo riadenie a/alebo výrobu. Jeho uznanie sa odrazí v schopnosti hľadať kupujúcich na úrovni ekonomických aktérov, inštitúcií, organizácií a komunit.“

V zmysle tejto definície sociálna inovácia zahŕňa projekty územia a vnútri firiem (vrátane CSR procesu) :



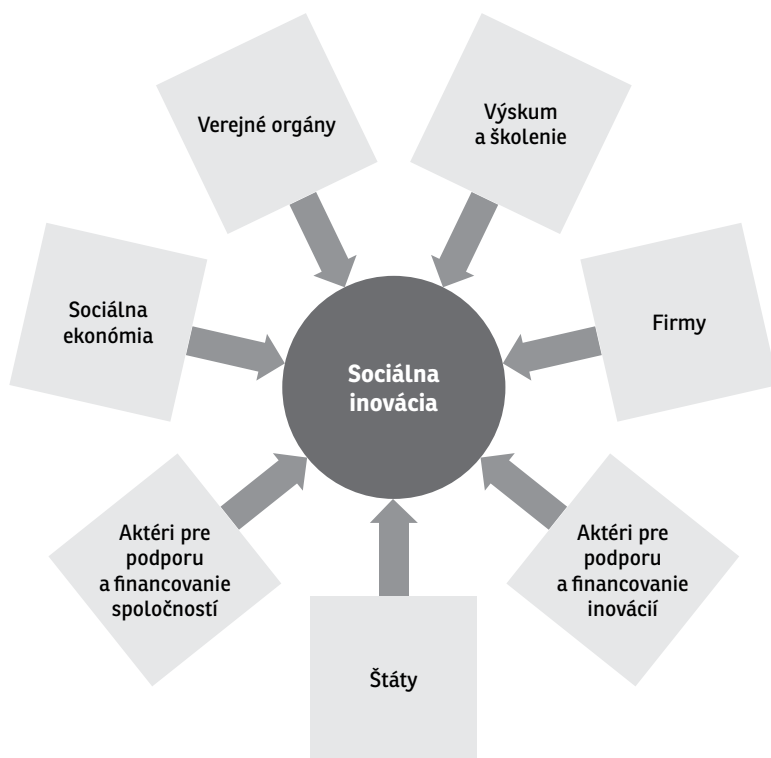
Počas seminárov o tom, ako podporovať a rozvíjať sociálnu inováciu v Bretónsku museli členovia sociálneho výboru pracovať nanávrhoch, ktoré by sa dali implementovať v tomto regióne.

10 najvýznamnejších návrhov, ktoré viedli k programu sociálnej inovácie a ktoré sa integrovali do „cestovnej mapy“ realizovanej od roku 2012:

Os 1: Vytvorenie spoločných znalostí sociálnej inovácie v Bretónsku.

Detekcia a štúdium projektov sociálnej inovácie na danom území, Sliniciatívy v spoločnostiach. Zviditeľnenie neznámeho.

Os 2: Vytvorenie regionálneho ekosystému, ktorý dokáže podporiť rozvoj nových iniciatív na danom území a v spoločnostiach. Integrácia projektov sociálnej inovácie do existujúcich nástrojov financovania a podpory. Podpora rozvoja nových projektov, nových iniciatív a prístupov. Podpora spolupráce medzi aktérmi. Vytvorenie lepšej podpory financovania projektov považovaných za sociálne inovácie. Informovanie, zvyšovanie povedomia a poskytovanie školení pre urýchlenie rozvoja sociálnej inovácie. Podpora výmeny dobrých postupov a podpora nových projektov inšpirovaných úspešnými projektmi.



Os 3: Integrácia sociálnej inovácie do regionálnej verejnej politiky. Zvýšenie povedomia verejných aktérov o pozitívnom vplyve sociálnej inovácie na blaho v spoločnosti a ekonomický výkon príslušného územia a jeho firiem. Integrácia SI do celkovej debaty o regionálnom ekonomickom rozvoji a stratégii inovácie v Bretónsku. Posilnenie SI medzi miestnymi orgánmi.

Hlavní účastníci sú nasledovní: Regionálna a generálna rada Bretónska, BDI a aktéri regionálnej podpory SI a CSR ako je CCIR (Regionálna obchodná komora), Direcc-te (Regionálna kancelária pre podnikanie, kompetenciu, spotrebu, prácu a zamestnanie), Medef (zástupca lídrov francúzskych firiem), Réseau Entreprendre (sieť lídrov firiem, ktorí podporujú mladých riaditeľov), Dreal (Regionálna kancelária pre

---

životné prostredie, regionálne plánovanie a bývanie, CRMA (Regionálna komora obchodu a remesiel), ARACT (Regionálna asociácia kvality pracovných podmienok), CJD (Klub mladých riaditeľov), AFNOR (Regionálny zástupca francúzskej asociácie certifikácie CSR), Orientácia na Tovar dlhodobej spotreby (Náborová agentúra špecializovaná v oblasti trvalo udržateľného rozvoja a „zeleného“ rastu), MEDEF (zástupca lídrov francúzskych spoločností), Obchodná škola ESC Rennes (Financie na výskum o princípoch spoločnosti), Club Développement Durable Finistère (Asociácia pre lídrov a manažérov regionálnych spoločností zapojených do otázok CSR), CHEDD (Inštitút pokročilých štúdií o trvalo udržateľnom raste), Perspektíva Bretónska (výskumný tím v oblasti otázok rozvoja Bretónska), Caisse d'épargne (Banková agentúra so silným záväzkom v oblasti CSR), Coopde France (Miestna agentúra, zástupca francúzskych družstiev), CRESS (Regionálna komora sociálnej ekonomiky), CRGE (Skupina zamestnávateľov), FACE (Asociácia pre pomoc pri zamestnávaní ľudí, ktorí majú problémy nájsť si prácu), Marque Bretagne (Značka / označenie pre podporu spoločností a knowhow spoločností so sídlom v Bretónsku), PLATO (Podpora pre spoločnosti, najmä malé a stredné podniky pri školeniach, podpora stratégie, atď...), Produiten Bretagne (Značka / označenie pre podporu spoločností a know-how spoločností so sídlom v Bretónsku) a spoločností (napr.: Feuille d'Erable).

## **Dôkaz o úspechu**

V roku 2013 boli spustené tri prioritné aktivity:

- Regionálna platforma pre koordináciu činností CSR na území a rozvoj regionálnej podpory -> SI v spoločnosti / organizácii.
- Regionálna platforma pre experimentáciu s podporou pre projekty považované za sociálne inovácie -> SI na danom území.
- Integrácia sociálnej inovácie regionálneho ekonomického rozvoja a stratégie inovácie v Bretónsku pre roky 2014 – 2020.

Tieto 3 priority potvrdili miestne orgány svojou podporou našich aktivít v oblasti rozvoja CSR a SI.

V nadväznosti na tieto aktivity sa dajú zdôrazniť niektoré ostatné výsledky:

- Viac ako 50 partnerov zapojených do pracovných skupín riadených BDI.
- V máji 2013 miestna spoločnosť zapojená do procesu CSR, ktorá je členom pracovných skupín, zorganizovala regionálne podujatie: za týmto okrúhlym stolom sa zišlo celkovo 15 miestnych riaditeľov malých a stredných podnikov, ktorí si navzájom vymenili skúsenosti v oblasti CSR. Tohto podujatia sa zúčastnilo viac ako 50 ľudí (najmä z malých s stredných podnikov).
- Bola vytvorená rada, ktorá fungovala ako prehľad existujúcich podporujúcich organizácií.
- Zvýšené povedomie aktérov o CSI, CSR, sociálnej ekonomike...



---

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

- Silná podpora od regionálnych orgánov.
- Existujúce organizácie podporujúce CSR a SI na tomto území.
- Partnerstvo s miestnymi aktérmi.
- Líder na koordináciu činností so schopnosťou zaistenia spolupráce medzi odlišnými ľuďmi s odlišnými víziami práce.
- Silná vôľa všetkých aktérov dokončiť tento projekt
- Implementácia takéhoto programu sa dá vziať do úvahy iba vtedy, keď existuje silná podpora od PA a vedenie organizácie.

## Získané poznatky

- Dostatok času je potrebné venovať zvyšovaniu povedomia: jeden z najdôležitejších aspektov projektu.
- Každá organizácia na tomto území má svoju vlastnú víziu o sociálnej inovácii alebo CSR a môže byť ťažké dosiahnuť spoločný program.
- Je potrebné zaistiť, aby si každý aktér zapojený do projektu zachoval samostatnosť a mal prospech zo spoločných aktivít.
- Je potrebné zaistiť, aby sa začalo rýchlo konať, aby boli aktéri motivovaní a aby sa zachoval dynamický proces.
- Je potrebné zaistiť, aby návrhy podané a odoslané do PA reflektovali finančné prostriedky a mali politickú podporu za účelom zachovania motivácie aktérov.

10

# VÝKON TRVALO UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA V BRETÓNSKU

---

*Téma:*

**Metodológia pre integráciu CSR do malých  
a stredných podnikov prostredníctvom  
kolektívnej činnosti medzi podnikmi.**

*Projektový partner:*

**C2A**

**Jean Pasquier**

**c2a@numericable.fr**

**<http://www.c2a-consultant.com/>**

*Dátum začiatku:*

**2007**

*Dátum ukončenia:*

**2009**

---

## Podrobný popis

### Ciele:

- Vypracovať nástroj pre zvyšovanie povedomia, ale aj nástroj, ktorý zaväzuje malé a stredné podniky k trvalo udržateľnému rozvoju v rámci podnikateľskej vízie, ktorá integruje ekonomické, environmentálne a sociálne rozmery.
- Vytvoriť ponuku kvalifikovaného poradenstva
- Vytvoriť komunikáciu s MSP s pomocou odporúčaní 25 zapojených spoločností

### Metóda:

Cieľom strategickej analýzy je zamerať sa na integráciu myšlienok o partneroch v okolí firmy (akcionároch) a na ich úlohu v rámci budúceho rozhodovania firmy, aby sa lepšie pochopili zdroje, ktoré sa dajú vytvoriť.

Šesť účastníkov:

1. Účastníci a banky, ktoré financujú projekty
2. Klienti, ktorí zaistujú ich rozvoj
3. Zamestnanci, ktorí generujú pridanú hodnotu
4. Dodávatelia, ktorí prispievajú k jej výkonu
5. Inštitúcie verejného sektora, ktoré poskytujú verejné služby
6. Občianska spoločnosť, ktorá zjednodušuje činnosti

Táto analýza sa vykonáva s riaditeľom spoločnosti a jeho tímom. Ide o polo-kolektívny prístup:

Podľa klastrov: 4 malé a stredné podniky (územie, sektor, sieť) s:

- konzultantom, vyškoleným v oblasti metódy a charakterizovaným pilotným projektom
- Interným prehlbovaním, so zapojením manažérov a zamestnancov
- Zdieľanie skúseností s týmto klastrom
- Na výstupe sa spúšťa akčný plán:
- Strategické rozhodovanie
- Vypracovanie sústavy organizačných / manažérskych činností

### Školenie:

- Tri dni interného školenia pre riaditeľa a manažérsky tím. Spoločnosti sú zoskupené do skupín po štyroch spoločnostiach (územie alebo odvetvie), ktoré dostanú konzultanta určeného na tento program, vyškoleného v oblasti metódy VÝKON USD, ktorý už úspešne pracoval v dvoch spoločnostiach.
- Päť dní podpory pre riaditeľa a manažérsky tím od podporného konzultanta, plus jeden deň venovaný príprave súhrnnej správy a návrhu akčného plánu.
- VÝKON SD prebieha približne štyri mesiace, pričom každých 15 dní sa uskutoční jedna intervencia.

---

Tento projekt riadi Regionálna obchodná a priemyselná komora Bretónska a je financovaný regiónom a štátom.

## **Dôkaz o úspechu**

Hlavné výsledky metód sú nasledovné:

- Objasnenie úlohy lídra, vplyvov jeho výberu
- Lepší pohľad na rozsah zodpovednosti firmy
- Metóda rozhodovania, vrátane riadenia rizika: existujú alebo neexistujú, na iných ako obchodných kritériách
- Integrácia nových kritérií výkonnosti
- Plán činnosti obsahujúci rôzne vrstvy spoločnosti
- Vybudovanie siete medzi účastníkmi, čo ešte stále aj dnes funguje

Program P2D umožňuje obchodným manažérom:

- Vybudovať prístup založený na vzťahu s ohľadom na účastníkov (akcionárov, zamestnancov, dodávateľov, miestne orgány, atď.)
- Zohľadniť vzájomne prepojené reakcie v rozhodovacích systémoch.
- Zmerať reverzibilitu vplyvu rozhodovania na životné prostredie.
- Identifikovať a využívať zdroje pre podnikavosť.

## **Požiadavky na implementáciu / obmedzenia**

Podmienky potrebné pre úspech projektu sú nasledovné:

- Zapojenie riaditeľov spoločnosti. V priebehu programu sa skutočne musia zapojiť do práce spolu so svojím tímom.
- Impulz verejnej politiky, minimálne pre financovanie a riadenie projektu. Ak budú musieť firmy príliš veľa platiť, nebude to pre nich zaujímavé.
- Oznámenie ponuky malým a stredným podnikom, aby sa zapojili do tejto iniciatívy.
- Dobrá spätná väzba účastníkov pre motivovanie k novej podpore.
- Zapojenie obchodných sietí.

Prekážky:

- Náklady pre firmy musia byť veľmi nízke. Výsledky sa spoločnosti pred začatím programu ťažko merajú, nie sú teda pripravené za to platiť.
- Táto metóda si vyžaduje profesionála vyškoleného tvorcom P2D.
- Tento program bol odložený v dôsledku krízy. Nebol už pre spoločnosti prioritou. P2D nemôže byť programom pre núdzové situácie. Má dlhodobé účinky.

---

## Získané poznatky

Výsledky tohto typu programu sa veľmi ťažko merajú. Mení sa však spôsob riadenia: viac predvídať, pozerať do budúcnosti. Naučí sa ako analyzovať vplyvy svojich výberov a rozhodnutí. Skôr ako začne konať, si postup dobre premyslí. Je viac kultúrny ako technický. Účinok trvá ešte veľmi dlho po jeho skončení.

Tento program je pre väčšinu firiem príliš „ťažký“. Obchodná komora vytvorila ďalší program pre samodiagnostiku CSR, pričom je tu stále kríza. Chce čo najskôr znova navrhnuť P2D.

Komunikácia musí byť jasnejšia a „príťažlivejšia“. Možno že nehovoríme o „CSR“. Istým spôsobom môže ísť o „provokáciu“, keď hovoríme o CSR počas krízy. Možno by bolo lepšie hovoriť o „stratégii, adaptácii, spolupráci...“

Je lepšie vyhýbať sa normatívnym prístupom: ISO 26000, atď. Normy často znamenajú certifikáciu. Nebezpečenstvom by bolo snažiť sa len o „značku“.

Bolo by lepšie mať animátora na každom miestnom území, nielen jedného pre celý región.

# METODOLÓGIA A ONLINE NÁSTROJ NA HODNOTENIE VPLYVU CSR NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV

---

*Téma:*

**Úrovně hodnotenia CSR v malých a stredných podnikoch; Podpora verejných rozhodujúcich orgánov pre vytvorenie politiky CSR a opatrení financovania.**

*Projektový partner:*

**Ekonomická a obchodná univerzita v Aténach – Výskumné stredisko  
Eleni Apospori, apospori@aueb.gr**

Príklad dobrej praxe bol vypracovaný v rámci projektu ResponsibleMed, ktorého koordinátorom bola Regionálna vláda Toskánska  
Giuseppina de Lorenzo, giuseppina.delorenzo@regione.toscana.it

*Dátum začiatku:*  
**04 / 2012**

*Dátum ukončenia:*  
**06 / 2012**

---

## Podrobný popis

Metodológiu a nástroj Responsible MED vypracovali partneri projektu Responsible MED<sup>1</sup> v rámci projektu Responsible MED pre poskytnutie podpory malým a stredným podnikom pre hodnotenie ich úrovne vyspelosti CSR. Hodnotivplyv CSR aktivít na konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov.

Metodológia a nástroj Responsible MED je zameraná na malé a stredné podniky vo všeobecnosti, vrátane malých a stredných podnikov, ktoré sa sú súčasťou dodávateľských reťazcov a malých a stredných podnikov zapojených do B2B a B2C, ktorý prebieha v deviatich partnerských regiónoch MED.

Konkrétne metodológia a nástroj Responsible MED:

- pomáha malým a stredným podnikom hodnotiť mieru ich CSR vyspelosti,
- poskytuje podporu pre malé a stredné podniky s ohľadom na typy činností CSR, ktoré môžu potenciálne implementovať,
- poskytuje podporu malým a stredným podnikom pred a po implementácii v rámci vplyvu činností CSR na ich konkurencieschopnosť.

Metodológia Responsible MED bola uvedená do prevádzky v online nástroji podpory rozhodovania, ktorý pokrýva všetky fázy procesu rozhodovania pre vývoj, implementáciu a hodnotenie činností CSR. Tento online nástroj má tri moduly, ktoré zodpovedajú vyššie uvedeným typom podpory. Každý modul nástroja je štruktúrovaný krok po kroku v rámci postupného prístupu, ktorý vedie používateľov (malé a stredné podniky) cez rôzne kroky požadované na vykonanie úloh hodnotenia a získanie výsledkov. Konkrétne:

- Skúška vyspelosti CSR obsahuje 32 otázok v štyroch oblastiach CSR (pracovisko, trh, životné prostredie, komunita). Pri každej otázke si malé a stredné podniky zvolia spomedzi sústavy piatich rôznych odpovedí (ktoré predstavujú rôzne úrovne vyspelosti s ohľadom na špecifickú otázku) a odpoveď, ktorá najlepšie popisuje ich vnímanie úrovne vyspelosti. Výsledkov tohto kroku je celkové hodnotenie vyspelosti, vyjadrené ako percento, pri každej zo štyroch oblastí CSR. Navyše výsledok tohto modulu obsahuje aj ukázkové činnosti CSR, ktoré môže spoločnosť vykonávať v každej zo štyroch oblastí CSR, popis príslušných dobrých postupov, ktoré zaviedli ostatné malé a stredné podniky a iniciatívy CSR

---

<sup>1</sup> Projekt „Regionálna politika pre zodpovedné riadenie: hodnotenie CSR a ekonomického výkonu v oblasti MED“ (Responsible MED) sa zameriava na hodnotenie prepojenia medzi CSR a úrovňami konkurencieschopnosti a inovácie v Stredomorskej oblasti. Je spolufinancovaný Európskym fondom regionálneho rozvoja (ERDF) prostredníctvom programu MED Európskej únie. : Regionálna vláda Toskánska (Taliansko – hlavný partner), Regionálna vláda Umbria (Taliansko), Technologická univerzita na Cypre (Cyprus), Obchodná a priemyselná komora provincie Marseille (Francúzsko), Univerzita v Gironne (Španielsko, Obchodná a priemyselná komora Terrassa (Španielsko), ADRAL S. A. (Portugalsko), Región Solún (Grécko), Ekonomická a obchodná univerzita v Atenách – Výskumné centrum / obchodné komunikačné laboratórium (Grécko). Trvanie projektu je od 1. 7. 2010 do 31. 12. 2012.

---

(napr. organizácie, ocenenia, atď.) podporujúce CSR v regióne, v ktorom malý a stredný podnik pracuje.

- Plánovaný modul hodnotenia radí činnosti CSR kandidátov malých a stredných podnikov podľa ich vnímaného vplyvu na konkurencieschopnosť malého a stredného podniku a náklady pred ich implementáciou do príslušného malého a stredného podniku. Malé a stredné podniky si volia maximálne 5 zo 17 vopred stanovených alternatívnych kategórií činností CSR a hodnotia vplyv zvolených činností CSR v zmysle nasledujúcich kategórií konkurencieschopnosti: Konkurencieschopnosť trhu, uznanie spoločnosti / komunity a interná konkurencieschopnosť a rozmery konkurencieschopnosti pre každú z týchto kategórií ako aj pri nasledujúcich kategóriách nákladov: Náklady na projekt, náklady na prevádzku, náklady na implementáciu. Výsledkom tohto procesu hodnotenia je zaradenie zvolených činností CSR v zmysle ich miery konkurencieschopnosti a nákladov.
- Modul neskoršieho hodnotenia hodnotí vplyv činností(i) CSR po ich implementácii malým a stredným podnikom na konkurencieschopnosť podniku a náklady a porovnáva ho so situáciou pred implementáciou činností CSR. Tento modul umožňuje malým a stredným podnikom vybrať si objektívne aj subjektívne mery vplyvu činností CSR na konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov a náklady. Výsledkom tohto procesu hodnotenia je výpočet miery konkurencieschopnosti a nákladov pre situáciu „pred CSR“ a pre situáciu „po CSR“.

Aktuálne môžu malé a stredné podniky využívať tento nástroj bezplatne, keďže je súčasťou projektu Responsible MED. Tento online nástroj nájdete na adrese <http://responsible-med.eu>.

## Dôkaz o úspechu

Užitočnosť a jednoduché používanie metodológie a nástroja Responsible MED zhodnotilo 108 spoločností, ktoré pôsobia v ôsmich regiónoch MED (Toskánsko, Umbria, Alentejo, Attica, Solún, Cyprus, Katalánsko, Provence-Alpes-Côte d'Azur) (Apospori et al, 2012). Deväť partnerov projektu (viď poznámku pod čiarou 1) tento nástroj použilo a predviedlo firmám vo svojich regiónoch. Celkové výsledky hodnotenia ilustrujú, že je tento nástroj vysoko vnímaný príslušnými spoločnosťami v zmysle svojej užitočnosti a jednoduchého používania. Konkrétne, podľa výsledkov si spoločnosti myslia, že:

- Skúška vyspelosti CSR preukáže vysokú mieru užitočnosti a jednoduchosti používania.
- Plánované hodnotenie činností kandidáta CSR preukáže vysokú mieru užitočnosti a jednoduchosti používania.
- Neskoršie hodnotenie činností kandidáta CSR preukáže vysokú mieru užitočnosti a jednoduchosti používania.
- Tento nástroj preukáže celkovú vysokú mieru prijatia u používateľov.



---

Vysoká miera prijatia nástroja firmami počas jeho fázy hodnotenia ukazuje, že tento nástroj dokáže výrazne prispieť k zvýšeniu povedomia o malých a stredných podnikoch s ohľadom na ich úroveň vyspelosti CSR v rozmeroch spoločnosti, pracovnej sily, trhu, prostredia a vedenia CSR a môže zvýšiť ich schopnosť rozvoja a implementácie činností CSR, ktoré môžu prispieť k posilneniu ich konkurencieschopnosti. Toto je významné pre malé a stredné podniky, ktoré sa zúčastňujú transakcií B2C, B2B a malé a stredné podniky, ktoré sa súčasťou medzinárodných dodávateľských reťazcov.

## **Požiadavky na implementáciu / obmedzenia**

Nástroj Responsible MED je už dostupný online (<http://responsible-med.eu>) a môžu ho využiť malé a stredné podniky v tejto fáze bezplatne. Dostupnosť internetového pripojenia a základné zručnosti využívania internetu zástupcov malých a stredných podnikov, ktorí budú tento nástroj používať, je štandardnou požiadavkou. Neexistujú žiadne obmedzenia/prekážky v zmysle geografického umiestnenia a priemyselných sektorov/sektorov služieb, v ktorých malé a stredné podniky pôsobia. Malé a stredné podniky môžu požadovať špecializované znalosti a skúsenosti (najmä pri plánovanom hodnotení a neskoršom hodnotení)

## **Získané poznatky**

Pozitívne hodnotenie nástroja od malých a stredných podnikov, ktoré sa zúčastnili na tomto hodnotení, v zmysle jeho užitočnosti a jednoduchosti naznačujú, že tento nástroj má potenciál využitia v širšej komunite malých a stredných podnikov. Stojí za to uviesť, že tento nástroj si nevyžaduje žiadne rozsiahle školenie, a preto ho môžu využívať všetky malé a stredné podniky, ktoré nedokážu investovať do nákladných (v zmysle financií a času zapojeného personálu) školiacich programov. Istá podpora od odborníkov CSR však môže byť potrebná pre pomoc malým a stredným podnikom pri interpretácii výsledkov a ich používaní na plánovanie celej stratégie. Takisto aj online dostupnosť nástroja pomáha malým a stredným podnikom prekonať ďalšiu významnú prekážku, ktorá je spojená s obmedzením času a personálu, ktorý majú malé a stredné podniky k dispozícii.

12

## CRYSOFYLLI DRYS – DUB ZLATOLISTÝ

---

*Téma:*

**Podpora uvedomenia si problémov životného prostredia a prinútenie cyperských podnikov k ochrane životného prostredia.**

*Projektový partner:*

**Cyperská obchodná a priemyselná komora**  
**Marios Tsiakkis**  
**marios@ccci.org.cy**  
**<http://www.csr-ccci.org.cy>**

*Dátum začiatku:*  
**10 / 2007**

*Dátum ukončenia:*  
**prebieha**

---

## Podrobný popis

*Chrysofylli Drys* (Dub zlatolistý) bola založená ako nezisková organizácia Cyprskou obchodnou a priemyselnou komorou (CCCI) pre podporu uvedenia si problémov životného prostredia u jednotlivých členov.

Jej základným cieľom je podpora jej členov (malých a stredných podnikov a veľkých spoločností) v oblasti prispievania k ochrane životného prostredia prostredníctvom činností CSR.

Vďaka flexibilita neziskovej organizácie a na základe dohľadu komory môže *Chrysofylli Drys* získať dary, príspevky a členské ako aj služby vyrovnávania obsahu uhlíka za účelom realizácie iniciatív vytvárania a zachovávanía zelených plôch, výsadby stromov a čistení verejných priestranstiev. *Chrysofylli Drys* organizuje a koordinuje prvú sieť spolupráce v oblasti životného prostredia na Cypre v rámci spolupráce so svojimi členmi, miestnymi orgánmi, skupinami pre ochranu životného prostredia a verejnosťou.

V spolupráci s vládnymi agentúrami, organizáciami pre ochranu životného prostredia a vedeckými inštitúciami *Chrysofylli Drys* pripravuje prieskumy a štúdie a organizuje semináre, prednášky a konferencie na školách, univerzitách, vo firmách a pre širokú verejnosť.

Nedávno sa na *Chrysofylli Drys* obrátila občianska iniciatíva s názvom Podme na to, Cyprus s projektom čistenia verejných priestorov po celom Cypre. *Chrysofylli Drys* sa podarilo získať 17 000 eur. Tento rozpočet umožnil organizácii a iniciatíve Podme na to, Cyprus zorganizovať reklamné udalosti a vytlačiť plagáty. Takisto poskytla tričká, šiltovky a čistiaci materiál. Okrem toho komora zverejnila iniciatívu vo svojich mesačných novinách, ktoré sú distribuované do kancelárií viac ako 3 000 firm.

## Dôkaz o úspechu

Táto publicita pritiahla úžasných 4 000 dobrovoľníkov. Dobrovoľníci boli poslaní do všetkých väčších miest a do pohoria Troodos. Kolektívne úsilie zaistilo úspešnosť tohto projektu. Bol veľmi propagovaný v médiách.

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

Prvoradá je zaistenie povedomia o problémoch životného prostredia u každej jednej firmy bez ohľadu na jej veľkosť. Závisí to od príspevkov, ktoré tieto firmy poskytujú organizácii. Keďže príspevky sa dajú odrátať z daní, firmy majú motiváciu prispievať a CCCI je najlepším orgánom, ktorý dokáže koordinovať činnosť vďaka kapacitám svojich členov.

Táto organizácia je pod dohľadom a vo vlastníctve Cyperskej obchodnej a priemyselnej komory.

---

## **Získané poznatky**

Je to vynikajúci príklad dobrého postupu. Chrysofylli Drys použila tímovú prácu, silu masy a spoločný rozpočet, aby dokázala ovplyvniť životné prostredie. Na jednej strane úspešne zrealizovala projekt CSR a na druhej strane dosiahla uvedomenie si problémov životného prostredia prepojením verejného a súkromného sektora.

13

# CYPERSKÁ SIĚŤ CSR

---

*Téma:*

**Spolupráca účastníkov pre podporu konceptu CSR na národnej úrovni.**

*Projektový partner:*

**Cyperská technická univerzita  
Odysseas Lambrou  
odysseas\_lambrou@yahoo.com  
<http://www.csrcyprusnetwork.com/>**

*Dátum začiatku:*  
**06 / 2012**

*Dátum ukončenia:*  
**prebieha**

---

## Podrobný popis

Cyperská sieť CSR je hlavnou aktivitou realizovanou na základe dohody podpísanej 7. júna 2012 medzi Cyperskou obchodnou a priemyselnou komorou, Cyperskou technickou univerzitou a Cyperským úradom pre plánovanie, ktorá sa zameriava na spoluprácu týchto troch organizácií v oblasti CSR. Keď vezmeme do úvahy, že CSR podporuje ciele stratégie „Európa 2020“ pre inteligentný, trvalo udržateľný rast a že prostredníctvom CSR firmy dokážu dosahovať ciele trvalo udržateľného rastu, spolupráca je zameraná na podporu podnikov pri zvyšovaní ich činností v oblasti CSR, prostredníctvom špecifických iniciatív a nástrojov.

Táto sieť sa zameriava na konsolidáciu vzťahu medzi CSR a konkurencieschopnosťou a ustanovenie toho, že stratégia zameraná na CSR dokáže vytvoriť obojstranne prínosnú situáciu medzi firmou alebo organizáciou, na ktorú sa vzťahuje a komunitou, prostredím, trhom a ľudskými zdrojmi, ktoré priamo využívajú jej uplatňovanie. Táto sieť vo svojej podstate poskytuje online webovú platformu informácií voľne prístupných verejnosti. Aktívni účastníci cyperskej siete CSR sú Cyperská technická univerzita, Katedra plánovania a Cyperská obchodná a priemyselná komora. Táto platforma ponúka informácie o uplatňovaní programov CSR zo súkromných organizácií vo verejnom sektore. Sú tu dostupné informácie o príkladoch dobrej praxe v každej oblasti podnikania, ako aj prístup k odkazom na vládne programy, ktorých cieľom je pomáhať pri implementácii rozvoja CSR postupov. Navyše táto sieť organizuje workshopy a semináre za asistencie Cyperskej obchodnej komory, Kancelárie plánovania a Cyperskej technickej univerzity. Keďže jej prevádzka je založená na spolupráci vyššie uvedených organizácií, táto sieť má schopnosť zasiahnuť veľký počet zainteresovaných strán a poskytuje informácie a znalosti potrebné pre podporu uplatňovania príkladov dobrej praxe.

## Dôkaz o úspechu

Vytvorenie siete zaistilo veľký počet účastníkov prostredníctvom členov Cyperskej obchodnej a priemyselnej komory. Tým sa sieti zaistuje možnosť zasiahnuť veľký počet zainteresovaných strán. V októbri 2012 táto sieť zorganizovala pri príležitosti cyperského predsedníctva v EÚ jednu z najúspešnejších konferencií na tému CSR, ktoré sa kedy konali, za účasti zástupcov zo všetkých oblastí podnikania. Na konferencii sa celkovo zúčastnilo 150 ľudí z EÚ, CSR spravodajcov, vládnych predstaviteľov, zástupcov malých a stredných podnikov, akademickej obce a miestnych úradov. Aktuálne je táto sieť dostupná pre všetkých členov obchodnej komory a poskytuje informácie tisícom spoločností.

Na webovej stránke boli zverejnené dve príručky o CSR, ktoré boli distribuované aj na vyššie uvedenej konferencii. Webová stránka má približne 100 – 150 návštevníkov za mesiac, avšak v dôsledku vypuknutia finančnej krízy aktívni účastníci stiahli svoje zdroje a podpora projektu sa momentálne pozastavila.

---

## **Požiadavky na implementáciu / obmedzenia**

Hlavnou požiadavkou potrebnou na úspešnú implementáciu tohto príkladu dobrej praxe je neustála podpora Cyperskej priemyselnej a obchodnej komory, Úradu plánovania a Cyperskej technickej univerzity.

Je zjavné, že najväčším obmedzením je aktuálna ekonomická situácia na Cypre. Hoci táto sieť ustanovuje vzťah medzi príkladmi dobrej praxe a trvalo udržateľným rozvojom, firmy sa obávajú pustiť sa do CSR v dôsledku značného nedostatku financií.

## **Získané poznatky**

Ochota firiem a organizácií prijímať postupy CSR je nepriamo ovplyvnená stavom ekonomiky. Táto sieť koordinuje všetko svoje úsilie pri zachovávaní vzťahu medzi príkladmi dobrej praxe a trvalo udržateľným rozvojom, avšak v súčasnej ekonomickej klíme väčšina firiem bojuje o prežitie.

14

# NÁSTROJE PRE OZNAMOVANIE CS

---

*Téma:*

**Green Network vypracovala manuály pre malé a stredné podniky na oznamovanie ich zodpovednosti v oblasti životného prostredia a sociálnej zodpovednosti.**

*Projektový partner:*

**Green Network  
Kenneth Hald Jensen  
kj@greennetwork.dk  
www.greennetwork.dk**

*Dátum začiatku:*  
**1994**

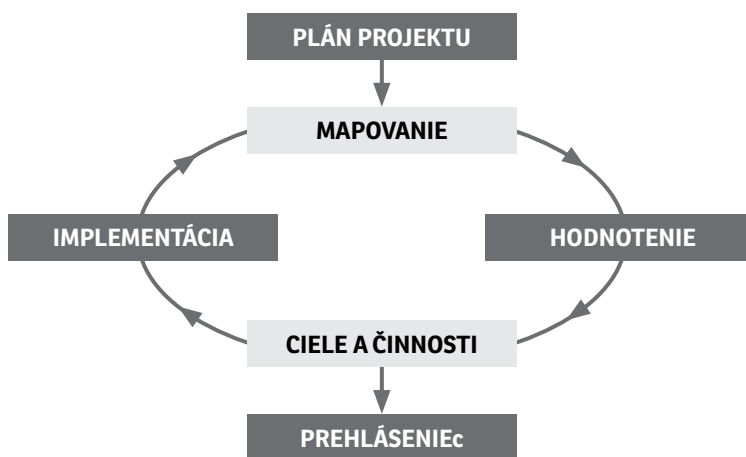
*Dátum ukončenia:*  
**prebieha**



---

## Podrobný popis

V roku 1996 bol vypracovaný manuál pre prehlásenia o životnom prostredí v spolupráci s obcami, regiónmi a firmami. Tento manuál predstavuje príručku k tomu ako napísať prehlásenie o vplyvoch vašej spoločnosti na životné prostredie. V roku 2004 Green Network vypracovala manuál pre vykazovanie spoločenskej zodpovednosti v spolupráci s firmami a regiónmi. Vypracovanie prehlásenia sa dá znázorniť nasledovne:



Toto prehlásenie sa hodnotí a ak sa schváli, spoločnosť dostane diplom a označenie od Green Network. Tento diplom platí tri roky a obnoví sa pri vytvorení nového prehlásenia. Firmy sa týmto prehlásením zaväzujú k trvalému zlepšovaniu.

Vypracovanie prehlásenia spolu s manuálmi Green Network je pre mnohé firmy postačujúcou dokumentáciou pre zákazníkov a dodávateľov v rámci ich úsilia v oblasti CSR. Odkaz na manuály: <http://www.greennetwork.dk/page1954.aspx>

## Dôkaz o úspechu

- Viac ako 1 100 podaných prehlásení od firiem.
- V roku 2011 dostalo 108 spoločností diplomy za trvalo udržateľnejší prístup.
- V roku 2011 bolo zrealizovaných 16 kurzov, seminárov a podujatí v oblasti CSR, na ktorých sa zúčastnilo 284 osôb.

---

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

- Podpora od miestnej úradov pri definovaní cieľov a politik životného prostredia v spoločnosti.
- Aktivity CSR a ich oznamovanie musí podporovať vedenie spoločnosti arealizované zamestnancami.
- Podpora od profesionálnych konzultantov a/alebo spájanie sa s inými spoločnosťami.
- Môže byť zložité využívať tieto nástroje (manuály) vo veľmi malých spoločnostiach (menej ako 10 zamestnancov).

## Získané poznatky

- Nástroje musia byť jednoduché a dostupné

Potenciál na zlepšenie:

- Integrovaný, webový nástroj, kde si môžu spoločnosti zvoliť najdôležitejšie témy na oznamovanie.
- Potenciál pre oznamovanie CSR s vedenie dodávateľského reťazca by sa dal zlepšiť.

15

# SEMINÁRE PRE OZNAMOVANIE CSR / TRVALEJ UDRŽATEĽNOSTI

---

*Téma:*

**Green Network vypracovala koncept pre semináre na oznamovanie CSR / trvalej udržateľnosti. Semináre môžu podporovať prácu s manuálmi Green Network pre oznamovanie.**

*Projektový partner:*

**Green Network  
Kenneth Hald Jensen  
kj@greennetwork.dk  
www.greennetwork.dk**

*Dátum začiatku:*  
**2010**

*Dátum ukončenia:*  
**prebieha**

---

## Podrobný popis

Tréning pre oznamovanie CSR / trvalej udržateľnosti zahŕňa 4 semináre, pričom každý trval 3 hodiny. Obsah je nasledovný:

1. seminár:

- Úvod do systematickej práce s CSR: Zdroje a časový harmonogram
- Úvod do manuálu na oznamovanie

2. seminár:

- Mapovanie podmienok firiem

3. seminár:

- Hodnotenie a prioritizácia oblastí zamerania
- Ciele a akčný plán

4. seminár:

- Implementácia a podpora v rámci firmy
- Prezentácia konečnej správy



## Dôkaz o úspechu

- Od roku 2010 sa vykonalo približne 10 seminárov.
- 6 – 12 účastníkov na jeden seminár.
- Väčšina zúčastnených firiem dostala za svoje správy diplom.

---

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

- Dostatočný počet účastníkov, dôležité aj pri významnej výmene skúseností.
- Aktivity CSR a oznamovanie musí podporovať manažment a musia sa implementovať medzi zamestnancami v zúčastnených firmách.
- Podpora od profesionálnych konzultantov.
- Dostatočné zdroje: pracovný čas a účastnícky poplatok.
- V dôsledku aktuálnej ekonomickej situácie v Európe je pre firmy ťažké vymedziť pracovný čas a peniaze na oznamovanie a semináre.

## Získané poznatky

- Táto myšlienka sa ťažko predáva, pretože si vyžaduje pracovný čas.

Potenciál zlepšovania:

- Integrovaný (kombinovaná spoločenská zodpovednosť a zodpovednosť za životné prostredie), webový prístup (napr. webináre).
- Cezhraničná výmena skúseností medzi firmami.

16

# FIND IT IN BIRMINGHAM (NÁJDITE TO V BIRMINGHAME) ([www.finditinbirmingham.com](http://www.finditinbirmingham.com))

---

*Téma:*

**Finditinbirmingham (FIIB) je online portál obstarávania, ktorého cieľom je podporiť obchodnú aktivitu v regióne pomocou skutočných obchodných príležitostí z verejného aj súkromného sektora.**

*Projektový partner:*

**Birmingham City Council**

**Karen Jenkins**

**[karen.jenkins@birmingham.gov.uk](mailto:karen.jenkins@birmingham.gov.uk)**

**[www.birmingham.gov.uk](http://www.birmingham.gov.uk)**

*Dátum začiatku:*

**2010**

*Dátum ukončenia:*

**prebieha**

---

## Podrobný popis

Mestská rada v Birminghame spustila portál Find It In Birmingham (FIIB) pre zmenu spôsobu prístupu miestnych podnikov k príležitostiam obstarávania v súkromnom aj verejnom sektore.

Finditinbirmingham.com je webový portál obstarávania, ktorý využívajú podniky v Birminghame a zároveň pomáha podporiť ekonomiku vo West Midlands prezentáciou dodávateľského reťazca. Zmluvy a obstarávania zverejnené na stránke pochádzajú z verejného aj súkromného sektora a vzťahujú sa na podniky rôznych veľkostí. FIIB takisto aktívne podporuje podniky, aby využili svoje príležitosti, pričom im umožňuje vybudovať miestny dodávateľský reťazec, ktorý šetrí čas a peniaze, zachováva peniaze v danej lokalite, ochraňuje a vytvára miestne pracovné miesta a vzdelávacie možnosti.

Rovnako ako najnovšie obchodné príležitosti, FIIB ponúka miestnym podnikom podporu aj prostredníctvom rôznych seminárov a školení. Organizuje mesačné rané podujatie v rámci siete, ktoré má vždy vysokú návštevnosť a má databázu presahujúcu 22 000 zaregistrovaných podnikov, ktorá zaisťuje, že bude každé podujatie neustále dopĺňané o nových členov.

Hlavné funkcie a služby ponúkané prostredníctvom tejto stránky sú nasledovné:

- Adresár dodávateľov, ktorý poskytuje podnikom príležitosť predstaviť produkty a služby, ktoré poskytujú.
- Prostriedok na prepojenie kupujúcich s dodávateľmi, pričom potenciálny kupujúci zaregistruje svoju potrebu dodávok na webovej stránke a pošle sa emailové upozornenie všetkým podnikom zaregistrovaným pod príslušným dodávateľským sektorom.
- Oznámenie o pozitívnych novinkách na webovej stránke, pre inšpirovanie a motiváciu podnikov v zmysle inovácie a dosahovania cieľov.

Okrem toho bude tento projekt podporovať miestne podniky aj prostredníctvom niekoľkých pravidelných ranných klubových stretnutí, workshopov a tematických podujatí (ako sú „Príležitosti vo výstavbe“, pričom miestni dodávatelia budú mať možnosť stretnúť sa s kupujúcimi z oblasti stavebníctva z veľkých organizácií v súkromnom aj verejnom sektore). To poskytne registrovaným podnikom hnciu silu do siete a získajú informácie o obchodných príležitostiach. Bude sa tu ponúkať aj obchodná podpora a pomoc v oblastiach ako je odosielanie žiadostí do tendrov, spolupráca a rozvoj environmentálnej a sociálnej politiky.

Prijatím postupov obstarávania, ktoré vyžadujú od úradníkov mestského úradu, aby zverejňovali svoje nákupné požiadavky na webovej stránke, sa ušetrí čas každému a dosiahne sa transparentnosť v oblasti príležitostí nákupu.

---

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

Musí existovať pochopenie a záväzok podporovať miestne podniky, aby mohli získať kontrakty vo verejnom a súkromnom sektore.

Požaduje sa softvérový systém na riadenie databázy podnikov a príležitostí. Požaduje sa systém podpory pre zaistenie toho, aby sa maximalizovali ponúkané príležitosti a aby sa oznamovali miestnym podnikom.

Je dôležité mať dobré pracovné vzťahy medzi jednotlivými oddeleniami v rámci miestnych orgánov, ktoré môžu prispieť k rozvoju systému. V Birminghame je nevyhnutná spolupráca oddelení rozvoja a obstarávania.

## Získané poznatky

Naučili sme sa a prijali sme svoj prístup za posledné 3 roky chodu FIIB. Tu sú uvedené niektoré otázky, ktoré treba vziať do úvahy:

- Do akej miery sa práca vykonáva v rámci organizácie alebo do akej miery je zazmluvnená? Napríklad softvér, hosting, údržba, marketing, riadenie podujatí.
- Aká miera úsilia sa vynakladá na generovanie príjmu, kde je bod znižovania zisku?
- Ktoré ostatné súčasti mestského úradu by mohli využívať obchodný záväzok, ktorý vyplýva z FIIB (napr. nariadenia, konzultácie, atď.)?
- Kde je najlepšie miesto pre FIIB? Na oddelení ekonomického rozvoja alebo na oddelení obstarávania?
- Aké kľúčové indikátory výkonu sa majú merať?
  - Počet zverejnených príležitostí
  - Hodnota zverejnených príležitostí
  - Počet zaregistrovaných spoločností / osôb
  - Počet príležitostí, ktoré získali miestne spoločnosti
  - Počet príležitostí, ktoré získali malé spoločnosti



17

# OCENENIE TRVALO UDRŽATEĽNÉHO PODNIKATEĽA V EIDHOVENE

---

*Téma:*

**Ročné ocenenie zamerané na malé  
a stredné podniky, ktoré fungujú trvalo  
udržateľným spôsobom a zároveň  
napovzbudenie ostatných firiem.**

*Projektový partner:*

Mestská rada v Eindhoven  
Yvonne Blankwater  
[y.blankwater@eindhoven.nl](mailto:y.blankwater@eindhoven.nl)  
[www.eindhoven.nl](http://www.eindhoven.nl)

*Dátum začiatku:*  
2010

*Dátum ukončenia:*  
pokračujúca ročná aktivita

---

## Podrobný popis

Ocenenie pre trvalo udržateľného podnikateľa v Eindhovene je ocenenie na ročnej báze odovzdávané mestom Eindhoven ako ocenenie malých a stredných podnikov, ktoré podnikajú trvalo udržateľným spôsobom. Slúži aj na povzbudenie ostatných malých a stredných podnikov. Ocenenia sa odovzdávajú podľa kategórií (pri zohľadnení rozdielov medzi podnikmi jednotlivcov a podnikmi s vyšším podielom zamestnancov): (1) stravovanie; (2) výroba; (3) maloobchod a; (4) poskytovanie služieb.

Aby mohol malý alebo stredný podnik dostať ocenenie, musí vyplniť dotazník. Oblasti činnosti pri CSR sú nasledovné: Ľudia; planéta; zisk.

Toto ocenenie má tri úrovne (bronzová, strieborná a zlatá), ktoré sa udeľujú nasledovne:

Percento / kategória	Maloobchod	Poskyt. služby	Výroba	Pohostinnosť
90 % alebo viac pozitívnych odpovedí	zlatá	zlatá	zlatá	zlatá
80 – 90 % pozitívnych odpovedí	strieborná	strieborná	strieborná	strieborná
70 – 80 % pozitívnych odpovedí	bronzová	bronzová	bronzová	bronzová

## Dôkaz o úspechu

V roku 2012 sa toto ocenenie pre trvalo udržateľného podnikateľa v Eindhovene udelilo tretí rok. Hoci sa celkovo zúčastnilo menej malých a stredných podnikov ako v roku 2011 a 2012, bol zaznamenaný vysoký záujem. Dotazník vyplnilo viac nových malých a stredných podnikov a mnohé malé a stredné podniky, ktoré dostali bronzovú alebo striebornú medailu v roku 2011, si v roku 2012 prišli pre striebornú alebo zlatú medailu.

- Ocenenia 2010: 21 bronzových, 14 strieborných, 3 zlaté
- Ocenenia 2011: 23 bronzových, 23 strieborných, 9 zlatých
- Ocenenia 2012: 24 bronzových, 12 strieborných, 6 zlatých

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

Toto ocenenie je iniciatívou miestnej rady pre podporu trvalo udržateľného správania u malých a stredných podnikov. V tomto kontexte by mala miestna rada podporovať takúto činnosť a mala by mať potrebné ekonomické a ľudské zdroje a politickú podporu. Malé a stredné podniky by mali byť samozrejme povzbudzované k účasti.

---

## **Získané poznatky**

Tento dotazník sa musí aktualizovať každý rok.

Malé a stredné podniky, ktoré dostali zlatú medailu, sa dajú použiť ako vyslanci pre podporu ocenenia trvalo udržateľného podnikateľa.

Jednou z otvorených otázok je: Mala by miesta rada pokračovať v riadení činnosti priamo alebo by ju mala odovzdať inej organizácii ako je jednorazový obchod CSR („one stop CSR shop“)?

18

# TRANSPARÈNCIA. CSR V DODÁVATEĽSKOM REŤAZCI

---

*Téma:*

**tRanSparEncia podporuje veľké spoločnosti a ich dodávateľov v zaistení vyššej transparentnosti dodávateľského reťazca a v oznamovaní trvalej udržateľnosti medzi malými a strednými podnikmi.**

*Projektový partner:*

Consell General de Cambres de Catalunya  
Narcís Bosch / Oriol Tarrats  
otarrats@cambrescat.org  
www.transparencia.cat

*Dátum začiatku:*  
11 / 2010

*Dátum ukončenia:*  
06 / 2012

---

## Podrobný popis

Na základe iniciatívy Generálnej rady Katalánskej obchodnej komory projekt tRanSparEncia riadi katalánske malé a stredné podniky, ako dodávateľov veľkých nadnárodných podnikov, pri zavádzaní oznamovania o trvalej udržateľnosti a manažmente.

V priebehu prvého roku projektu 65 dodávateľov z 11 veľkých spoločností zhodnotilo svoje postupy s pomocou metodológie školenia GRI a vytvorili tak plány zlepšovania a systémy riadenia trvalej udržateľnosti.

Tento proces je štruktúrovaný do nasledujúcich fáz:

1. Výber nadnárodných spoločností v rámci projektu
2. Výber malých a stredných podnikov v rámci projektu
3. Školenie pre konzultantov: metodológia a zdroje
4. Školenie pre malé a stredné podniky: ako vypracovať tieto správy. GRI certifikácia (16h)
5. Menovanie poradcu pre CSR (3 sedenia)
6. 4 poradenské sedenia skupiny
7. Úvodná analýza
8. Vypracovanie programu zlepšovania
9. Vypracovanie správy spoločnosti o trvalej udržateľnosti

## Dôkaz o úspechu

- Implementácia politiky CSR v 62 malých a stredných podnikoch, s viac ako 180 konzultáciami.
- Príprava správy o trvalej udržateľnosti v 62 malých a stredných podnikoch.
- Zúčastnené spoločnosti si vysoko cenia tento program (5,1 / 6).
- 11 nadnárodných spoločností sa zúčastňuje so 62 dodávateľmi spomedzi malých a stredných podnikov.
- Prvého seminára sa zúčastnilo 200 ľudí.
- 112 ľudí bolo vyškolených v oblasti metodológie oznamovania GRI.
- 44 seminárov.
- Príprava spoločných metodologických referenčných materiálov: Výučbová príručka pre implementáciu CSR v malých a stredných podnikoch.
- Posilnenie technických štruktúr generálnej rady, s pridaním 7 technikov oblasti CSR.
- Jeden špecifický kurz školenia pre osoby zodpovedné za implementáciu politiky CSR v organizáciách.
- Pokračujúca technická pomoc pri CSR (tím odborných poradcov pre technikov CSR).
- Vytvorenie orgánu pre riadenie projektu.
- Vytvorenie trvalých mechanizmov pre šírenie projektu cez webovú stránku, účasť na sociálnych sieťach a pravidelné oznamovanie výsledkov na rôznych fórach CSR.

---

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

tRanSparEncia je jedinečnou príležitosťou podporiť zdieľanú zodpovednosť medzi vládou, obchodnou komorou, veľkými spoločnosťami a ich dodávateľmi z radov malých a stredných podnikov a podporiť model pre podnikanie v Katalánsku.

Myslíme si, že tento projekt nám umožní vytvoriť nové vzťahy medzi firmami, dodávateľmi a vládami.

Sme radi, že môžeme uviesť, že jedenásť veľkých spoločností (Abacus, Codorniu, La Caixa, Damm, DKV, ESTEVE, Mango, Nestle a Works Contracts, Gas Natural-Fenosa a Port de Barcelona) získalo 62 dodávateľov a pomáhajú do nich zavádzať CSR. Všetky tieto spoločnosti zamestnávajú 71 000 pracovníkov a majú viac ako 27 000 miliónový obrat. Bez pochyby ide o atraktívne čísla, dúfame však, že je to len začiatok a že sa k tejto iniciatíve pridá viac spoločností.

Je takisto potrebný proces zvyšovania povedomia o koncepte CSR a o výhodách, ktoré to môže priniesť spoločnosti aj územiu, kde táto spoločnosť podniká.

Tento program je založený na aktivitách transparentného školenia a podpore malých a stredných podnikov pre integráciu CSR do ich strategického riadenia. Túto podporu poskytuje tím 6 odborných konzultantov v oblasti CSR. Títo ľudia majú rozsiahle skúsenosti v oblasti konzultácií o trvalej udržateľnosti pre malé podniky a spolupracujú na definícii metodológie používanej v malých a stredných podnikoch. Tento projekt sa dá použiť pre každé územie a každú spoločnosť.

## Získané poznatky

- CSR už preniká aj do veľkých podnikov. V Katalánsku máme zaujímavé prípady veľkých spoločností, ktoré implementovali CSR. Pre malé a stredné podniky (čo je 98% všetkých podnikov) to však predstavuje trojitú hrozbu:
  1. Neprítomnosť CSR a jej výhod, čo spôsobuje potenciálne poškodenie dlhodobej konkurencieschopnosti.
  2. Problémy pri uplatňovaní CSR v danej organizácii, čiastočne v dôsledku mnohých výberov modelov CSR, metodológií a nástrojov.
  3. Tendencia veľkých spoločností požiadať ich dodávateľský reťazec o implementáciu CSR bez toho, aby mnohé malé a stredné podniky vedeli prečo alebo ako na to.

- 
- Projekt transparentnosti je určený na vytvorenie spoločnej zodpovednosti medzi veľkými podnikmi a ich dodávateľskými reťazcami, aby sa jednoducho zaviedla CSR za pomoci skúsených konzultantov s užívateľsky jednoduchými nástrojmi na implementáciu postupov CSR.
  - Obchodná komora by mala pomáhať podnikom stať sa silnejšími a viac konkurencieschopnými. Mali by pomáhať podnikom zvážiť svoje strategické otázky a zároveň urobiť krok vpred a nastaviť trendy, ktoré dokážu podnikom pomôcť.
  - Úspech programu leží na tíme a jeho implementácii programu vo všetkých 62 účastníckych malých a stredných podnikoch. Bez ich spolupráce a úsilia by sme tieto výsledky nedosiahli. Ich snaha a záväzok k trvalej udržateľnosti a k účasti malých a stredných podnikov sú nevyhnutné.
  - Potrebujeme, aby bola úspešná vláda, spoločnosti, malé a stredné podniky a ľudia

# INICIATÍVY FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V REGIÓNE GLIWICE

---

*Téma:*

**Finančná podpora pre začínajúcich podnikateľov poskytovaná rôznymi inštitúciami v regióne Gliwice, so zameraním na znevýhodnené cieľové skupiny, teda ženy a mladých ľudí (vysokoškolských absolventov).**

*Projektový partner:*

**Agentúra pre miestny rozvoj Gliwice  
Tomasz Szulc, Andrzej Szymborski  
t.szulc@arl.pl, a.szymborski@arl.pl  
www.arl.pl**

*Dátum začiatku:*

**2009**

*Dátum ukončenia:*

**prebieha (na základe dostupnosti  
finančných zdrojov)**



---

## Podrobný popis

Výsledky celonárodného výskumu ukázali, že pozícia žien a vysokoškolských absolventov na pracovnom trhu je horšia ako u ostatných nezamestnaných osôb. Regionálne orgány (Sliezsky úrad šéfa polície a Sliezsky regionálny úrad práce) stanovili, že v rámci projektov financovaných EÚ, ktoré sa zameriavajú na podporu školenia, konzultácií a finančných zdrojov pre potenciálnych začínajúcich podnikateľov, sa musí špecifická pozornosť venovať znevýhodneným skupinám.

Z tohto dôvodu boli projekty, ktoré boli implementované Agentúrou pre miestny rozvoj v regióne Gliwice (LDA) a Vedeckým a technologickým parkom v regióne Gliwice (TechnoPark), zamerané na tieto špecifické skupiny. LDA úspešne implementovala jeden projekt, ďalší čaká na schválenie v priebehu nasledujúcich mesiacov. Druhá uvedená organizácia TechnoPark implementovala dva projekty, druhý z nich pol roka.

Všetky uvedené projekty mali podobnú štruktúru – metodické školenie sa poskytlo v oblastiach ako sú: právne požiadavky na chod podniku, marketing, účtovníctvo u malých a stredných podnikov, obchodný plán, softvérové skúsenosti, rovnaké príležitosti, manažment predaja, atď. Paralelne boli poskytované individuálne konzultácie (asi 10 hodín na jedného účastníka). Po školení a konzultačnom programe dostali všetky projekty finančné granty vo výške asi 10 000 € pre účastníkov, ktorí predstavili najlepšie a profesionálne podnikateľské plány.

Maximálne trvanie projektu je 2 roky.

Podrobnosti o projekte LDA sa dajú zhrnúť nasledovne:

### KTO HO MÔŽE VYUŽIŤ:

ženy žijúce v príslušnej oblasti (okres Gliwice), ktoré chcú začať podnikáť a ešte nevedli vlastný podnik a neboli v priebehu minulého roka samostatne zárobkovo činné, bez ohľadu na stav pracovného trhu: zamestnané, nezamestnané buď zaregistrované alebo nie na okresnom úrade práce Gliwice

### FORMY PODPORY:

1. Školenie (119 hodín na jedného účastníka) a individuálne konzultačné stretnutia (10 hodín na jedného účastníka) spojené so spustením a chodom podniku.
2. Úhrada cestovných nákladov na školenie.
3. Financie na spustenie podniku, asi 10 000 €.
4. Financie na chod podniku po dobu 6 alebo 12 mesiacov, asi 340 € na mesiac (na sociálne a zdravotné poistenie, nájom, poplatky za elektrinu, telefónne účty, atď.).
5. Individuálne konzultačné stretnutia pre nové podniky po dobu 6 alebo 12 mesiacov.
6. Účelová, osobná starostlivosť na 1 rok pri nových podnikoch.

---

## FÁZY PROJEKTU:

1. Nábor pre projekt
2. Školenie a individuálne konzultačné stretnutia
3. Výzva na predloženie podnikateľských plánov
4. Výber najlepších obchodných plánov
5. Spustenie podniku
6. Privolanie mesačnej finančnej podpory
7. Individuálne konzultačné stretnutia
8. Monitorovanie nových podnikov po dobu 1 roka (2 kontroly na mieste)

Ak bude príjemca dotácie podnikat' minimálne 1 rok, nemusí peniaze vracať.

## Dôkaz o úspechu

Maximálne trvanie projektu je 2 roky. Realizácia do značnej miery závisí od dostupnosti financií z EÚ. Počas programového obdobia EÚ 2007 – 2013 sa do Sliezskeho regiónu poslalo na nové podniky viac ako 1,3 milióna €.

Prvý projekt LDA bol zameraný na ženy (zamestnané, nezamestnané a profesionálne neaktívne, bez ohľadu na ich vek), pričom 42 z nich sa zúčastnilo školenia a konzultácií a 32 z nich si založilo vlastný podnik.

Výsledkom projektov implementovaných Vedeckým a technologickým parkom v regióne Gliwice bolo školenie a konzultácie pre 83 osôb, čím sa udelila finančná podpora 42 osobám a očakáva sa podpora pre ďalších 20 osôb.

Trvalá udržateľnosť založených firiem je veľmi vysoká. V projekte, ktorý realizovala Agentúra pre miestny rozvoj, len 3 podniky ukončili svoju činnosť, avšak neskrachovali. Tento výsledok bol možný vďaka dôkladnému výberu účastníkov projektu (príjemcov dotácií).

Pridanou hodnotou všetkých projektov je zapojenie do siete. Všetci účastníci medzi sebou spolupracujú a poskytujú bezplatné služby a tovary. Založenie vlastných podnikov nezamestnanými ľuďmi pozitívne ovplyvnilo mieru nezamestnanosti – podľa výsledkov monitorovania všetkých projektov – väčšina príjemcov dotácií začala zamestnávať ľudí asi rok po začatí svojej podnikateľskej činnosti.

Všetky školenia zdôraznili význam rovnosti príležitostí a iných horizontálnych politík EÚ.

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

Implementácia všetkých projektov nebude možná bez finančnej podpory Európskej únie – Európskeho sociálneho fondu – v rámci plánu Sliezskej regionálnej činnosti. Stav podnikateľského ducha v spoločnosti je takisto veľmi významný, takže jedným z kľúčových faktorov úspechu je rozsiahla a účinná podpora samostatne zárobkovo činných osôb a nezávislosti, ktorá sa týmto spôsobom zabezpečuje.

---

Nedostatok finančných zdrojov, ktoré sa môžu prideliť tomuto typu opatrení, môže predstavovať isté obmedzenie.

## **Získané poznatky**

Tento projekt pomohol príjemcom dotácií spustiť podnikanie a obmedzil strach a váhanie spojené so začatím a chodom vlastnej firmy.

Ak chcete zjednodušiť implementáciu nasledujúcich, ale podobných projektov, musíte zvážiť zavedenie princípov CSR, napríklad:

1. Zohľadnenie kritérií CSR počas náboru.
2. Školenia CSR a konzultačné stretnutia pri zakladaní podnikov.
3. Zohľadnenie kritérií CSR pri hodnotení obchodných plánov.
4. Zapojenie CSR do obchodnej stratégie.

Dodatočné kritériá náboru v rámci projektu, ktoré by sa mohli použiť:

1. znevýhodnení ľudia,
2. ľudia starší ako 50 rokov,
3. špecifický status na pracovnom trhu,
4. špecifická línia podnikania.

Dodatočné formy podpory, ktoré by sa mohli ponúknuť:

1. úhrada nákladov na starostlivosť o deti počas školenia, ak je to potrebné.

20

# PRVÝ FLÁMSKY AKČNÝ PLÁN V OBLASTI VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA

---

*Téma:*

**Trvalo udržateľné verejné obstarávanie.**

*Projektový partner:*

**DAR**

**Frederik Claerbout**

**Frederik.claerbout@dar.vlaanderen.be**

*Dátum začiatku:*

**01 / 01 / 2009**

*Dátum ukončenia:*

**31 / 12 / 2011**

---

## Podrobný popis

Prostredníctvom trvalo udržateľného verejného obstarávania chcú flámske orgány podporiť trvalo udržateľnú spotrebu a výrobu. Od flámskych orgánov sa správne očakáva, že ustanovia dobrý príklad a inšpirujú a podporia ostatných aktérov.

Ak má byť verejné obstarávanie trvalo udržateľnejšie, je to spojené s mnohými ďalšími prebiehajúcimi politickými iniciatívami, ako je riadenie energie, riadenie životného prostredia a poskytovanie verejných služieb. Je zrejmé, že štruktúrovaný, účinný prístup k trvalo udržateľnému verejnému obstarávaniu je reálny iba v rámci flámskej administratívy za predpokladu, že sa všetko dostupné know-how v rámci flámskej administratívy spojí a zohľadnia sa prebiehajúce iniciatívy a realizácie v rôznych oblastiach. Preto je zaistenie trvalo udržateľného verejného obstarávania záležitosťou spolupráce medzi všetkými stranami zapojenými do flámskej administratívy.

Cieľom flámskych orgánov je dosiahnuť 100% trvalo udržateľné verejné obstarávanie do roku 2020, postupne v štyroch po sebe nasledujúcich krokoch: 2009 – 2011, 2012 – 2014, 2015 – 2017 a 2018 – 2020.

Navrhovaný akčný plán je prvým akčným plánom, ktorý pokrýval obdobie rokov 2009 – 2011. Hlavným cieľom tohto prvého plánu je vdychnúť nový život do procesu trvalo udržateľného verejného obstarávania a koordinovanejším spôsobom zaistiť trvalo udržateľné verejné obstarávanie.

Návrh akčného plánu je vypracovaný Pracovnou skupinou pre trvalo udržateľné verejné obstarávanie, v rôznych politických oblastiach a je založený na šiestich líniách činnosti prijatých flámskou vládou.

- **Línia 1:** Zaistenie dostatočnej podpory pre trvalo udržateľné obstarávanie – dohody o riadení.
- **Línia 2:** Oficiálny základ pre aktivity inštitúcií vzťahujúci sa na trvalo udržateľné verejné obstarávanie: Pracovná skupina pre trvalo udržateľné verejné obstarávanie.
- **Línia 3:** Podpora používania dodávok a opätovného používania materiálov.
- **Línia 4A:** Vypracovanie cieľov a činností v skupinách produktov, kde sa dajú dosiahnuť rýchle úspechy.
- **Línia 4B:** Vykonávanie výskumu podporných nástrojov a vypracovanie činností a cieľov ostatných relevantných skupín produktov.
- **Línia 5:** Základný pohyb sociálneho základu verejného obstarávania – sociálne zreteľ: neoddeliteľná súčasť trvalo udržateľného verejného obstarávania.
- **Línia 6:** Poskytovanie komunikácie, zvyšovanie povedomia a pomoc presubjekty pri zapracovaní trvalo udržateľných kritérií do verejných zmlúv.

Cieľom je dosiahnuť 100%-tné trvalo udržateľné verejné obstarávanie v roku 2020.

---

Priama cieľová skupina zahŕňa verejných obstarávateľov; tento plán činnosti však ovplyvňuje všetky firmy, vrátane malých a stredných podnikov.

Tento proces obsahuje dialóg s účastníkmi: flámske oddelenia, mimovládne organizácie, zväzy, profesionálne organizácie a miestna vláda.

## **Dôkaz o úspechu**

- Mapovanie aktuálnej situácie pre stanovenie monitorovania
- Vyššie povedomie o trvalo udržateľnom obstarávaní u aktérov
- Rozvoj nástrojov, ktoré pomáhajú kupujúcim (helpdesk, šablóny, príručka)
- Silný politický signál
- Príkladná úloha s ohľadom na občanov, spoločnosti a miestne orgány
- Dialógy s účastníkmi

## **Požiadavky na implementáciu / obmedzenia**

Požiadavky:

- Politická podpora
- Závazok oddelení
- Komunikácia a školenie
- Inštalácia helpdesku

## **Získané poznatky**

- podpora od manažmentu je nevyhnutná
- význam automatického monitorovania: Monitorovanie pomocou dotazníka zaberá príliš veľa času
- dostatočné zdroje pracovnej sily
- potreba digitálnych nástrojov pre recykláciu materiálov
- význam štrukturálnej spolupráce s národnou a miestnou úrovňou
- potreba vyššieho počtu pilotných projektov pre budovanie skúseností a verejnej podpory sociálnych klauzúl o verejnom obstarávaní
- základný význam podporných sietí medzi verejnými aktérmi
- dostatočné znalosti verejných orgánov, u ktorých sa na trhu ponúkajú trvalo udržateľné produkty alebo služby.

21

# GHENT, HLAVNÝ ZÁKAZNÍK

---

*Téma:*

**Trvalo udržateľné strategické verejné  
obstarávanie.**

*Projektový partner:*

mesto Ghent

MiekePieters

[mieke.pieters@gent.be](mailto:mieke.pieters@gent.be)

[www.gent.be](http://www.gent.be)

*Dátum začiatku:*

2012

*Dátum ukončenia:*

prebieha, cieľ pre rok 2020

---

## Podrobný popis

Mesto Ghent zavádza trvalo udržateľné strategické verejné obstarávanie: Integruje do svojich požiadaviek, špecifikácií a kritérií svojho obstarávania trvalo udržateľné strategické ciele mesta.

Ghent chce použiť svoju kúpnu silu ako páku na trvalo udržateľný rast v regióne.

Ghent chce stimulovať (prostredníctvom verejného obstarávania):

- Miestne profesie pre najviac znevýhodnené skupiny;
- Miestnu sociálnu ekonomiku;
- Miestne iniciatívy CSR a trvalo udržateľnú inováciu;
- Prepravu s úsporou nákladov a energie;
- Bezprostrednú blízkosť = pružná a rýchla odpoveď a strategické partnerstvo dodávateľa.

Stratégia obstarávania Ghent 2020 sa uplatňuje na:

- VŠETKÝCH verejných partnerov mesta Ghent
- VŠETKY verejné práce, tovary a služby
- VŠETKÝCH dodávateľov a ich subdodávateľov

Kľúčové výzvy:

- PROCES: celkové prepracovanie procesu obstarávania v rámci trvalo udržateľného reťazca dodávok.
- NÁSTROJE: rozvoj nástrojov pre podporu rôznych krokov v procese obstarávania
- ĽUDIA: investovanie do hlavných kompetencií všetkých osôb zapojených do obstarávania
- MERANIE: rozvoj KPI a meranie dosiahnutých výsledkov
- ORGANIZÁCIA: prepracovanie organizácie v závislosti od TUO a zdieľaných služieb

Aby mesto Ghent stimulovalo malé a stredné podniky k tomu, aby sa stali trvalo udržateľnými dodávateľmi v oblasti verejného obstarávania, vykonalo nasledovné činnosti:

- Organizovanie hlavných podujatí pre malé a stredné podniky: „Stretnite sa so svojim kupujúcim, mestom Ghent“: Na podujatiach sa riešia témy ako je proces verejného obstarávania, trvalo udržateľný reťazec dodávok, spolupráca so sociálnou ekonomikou, trvalá udržateľnosť ako obchodná príležitosť,
- Pri kritériách obstarávania mesto kladie minimálne požiadavky, umožňuje však malým a stredným podnikom ponúknuť viac trvalo udržateľných variantov. Z malého a stredného podniku sa stáva strategický partner v oblasti zásobovania. Napríklad: pracovné oblečenie musí byť vyrobené zo 100% biologického recyklovateľného obalu. Malý a stredný podnik môže ponúknuť 100% biologické a recyklovateľné pracovné oblečenie, nie samostatne zabalené.



---

## Dôkaz o úspechu

Cieľ pre rok 2020: v roku 2020 bude Ghent strategicky poháňanou organizáciou obstarávania založenou na princípoch celkovej efektivity nákladov životného cyklu a vedenia trvalo udržateľného dodávacieho reťazca.

Boli dosiahnuté nasledovné výsledky:

- U viac ako 80% kúpnych segmentov (ako je čistenie, kancelárske vybavenie, atď.) je minimálne jedno trvalo udržateľné kritérium uvedené vo všetkých verejných nákupoch.
- Vo viac ako 50% kúpnych segmentov (vozový park, stravovanie, drevo, farby, atď.) je kúpna zmluva vysoko trvalo udržateľná.
- Všetka energia, ktorú mesto využíva, je na 100% zelená, ďalším cieľom bude zníženie energie o 3%.
- 6,5% zamestnanosti v oblasti zmlúv o čistení predstavuje zamestnanie ľudí znevýhodnených na pracovnom trhu; nasledujúci cieľ je 10%.

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

Ak chcete vytvoriť úspešné trvalo udržateľné strategické verejné obstarávanie, potrebujete:

- Politický záväzok
- Záväzok manažérov
- Dostatok personálu
- Otvorenú organizačnú kultúru zameranú na zmenu
- Platformu na zmenu, dôležitá je aj interná a externá komunikácia

## Získané poznatky

Je veľmi dôležité vytvoriť platformu pre trvalo udržateľné verejné obstarávanie. Platforma v rámci organizácie je potrebná, pretože trvalo udržateľné verejné obstarávanie predstavuje zmenu spôsobu myslenia, zvykov, atď..

A platforma mimo organizácie je potrebná na podporu dodávateľov, aby považovali trvalú udržateľnosť za obchodnú príležitosť, ako aj konkurenčnú výhodu.

Počas nasledujúceho obdobia bude potrebné zamerať sa na merateľnosť.

Dôležité aktivity už boli zrealizované, veľmi dôležitá je však schopnosť zmerať tieto ich a ukázať, čo sa stalo a podporiť tak budúce aktivity.

22

# VÝUČBOVÉ SIETE QUADRANT

---

*Téma:*

**Budovanie kapacity CSR od odborníkov  
smerom k malým a stredným podnikom,  
výmena skúseností v oblasti CSR medzi malými  
a strednými podnikmi v sieťových skupinách.**

*Projektový partner:*

**Federácia Belgickej obchodnej komory  
koordinátor Quadrant – Mrs Veerle GEERAERTS  
vgeeraerts@belgianchambers.be  
www.quadrantplatform.be**

*Dátum začiatku:*

**2008**

*Dátum ukončenia:*

**pokračujúca aktivita, piata edícia  
sa začala v septembri 2013**

---

## Podrobný popis

Quadrant je výučbová sieť CSR organizovaná Belgickou obchodnou komorou, ktorej cieľom je integrácia trvalej udržateľnosti v rámci firiem a organizácií.

Počas obdobia šiestich mesiacov sa raz mesačne stretávalo asi 80 manažérov z belgických malých a stredných podnikov (bežná a sociálna ekonomika) v malých skupinkách, aby sa naučili pracovať s CSR.

Silnou stránkou siete Quadrant je to, že ponúka firmám kompletný program školenia (5 poldňových stretnutí) o trvalej udržateľnosti.

Po úvode do koncepčného rámca a samohodnotení nasleduje analýza trvalej udržateľnosti, v ktorej každá firma uvažuje nad sociálnymi vplyvmi svojho podnikania a hľadá riešenia, ktoré môžu mať pozitívny vplyv na ľudí, životné prostredie a komunitu. Výsledkom je akčný plán, ktorý sa prejedná s ostatnými manažérmi, ktorí sú súčasťou výučbovej siete.

Po skončení programu účastníci vedia, čo znamená trvalá udržateľnosť pre ich podnikanie, mali príležitosť experimentovať a vypracovali akčný plán. Pre tento prístup je jedinečné, že je založený na hlavnom predmete podnikania zúčastnenej spoločnosti.

Čo ponúka Quadrant?

- Prístup zameraný na činnosť na uplatňovanie CSR v podnikoch a organizáciách;
- Výučbový program v obmedzených skupinách (10 – 15 podnikateľov) počas piatich poldenných stretnutí, ktoré boli zamerané na nasledujúce témy:
  1. Rámec CSR;
  2. Analýza trvalej udržateľnosti;
  3. Konzultácie s účastníkmi;
  4. Akčný plán CSR / Mapa (nástroj);
  5. Oznamovanie a komunikácia CSR.
- Individuálne poradenstvo (1/2 dňa)

## Dôkaz o úspechu

Trvalo udržateľné podnikanie zaisťuje vyššiu odolnosť spoločností v aktuálnom kontexte globalizácie a snahy o inováciu. Podporuje firmy v tom, aby začali premýšľať osvojich produktoch, procesoch a politike LZ. Stimuluje ich k hľadaniu nových riešení, ktoré môžu mať pozitívny vplyv na ľudí, životné prostredie a komunitu.

Prostredníctvom organizácie výučbových sietí CSR – Quadrant (po 4 edíciách) dokázalo 325 podnikateľov implementovať činnosti CSR a vypracovali stratégiu CSR. Existuje široký rozsah účastníkov, ktorí zastupujú rôzne odvetvia: stavebníctvo, maloobchod, kozmetika, jedlo a nápoje, farmárstvo, chémia, tlačiarne, priemyselní dodávatelia, energia a plyn, preprava, poskytovatelia služieb, sociálna ekonomika (chránené pracoviská, organizácie zameriavajúce sa na zamestnávanie ľudí, ktorí majú problémy nájsť si prácu a sociálne reintegrácia), neziskový sektor (nemocnice), organizátori podujatí, IT, mestské / provinčné orgány, verejné služby (policajná sila), atď.

---

Uvádzame tu niektoré príklady činností v rôznych oblastiach:

### **Strategické zmeny v organizácii:**

- Tlačiareň prerába svoj obchodný model v snahe o najnižšiu možnú uhlíkovú stopu. Namiesto tlače v Belgicku a posielania materiálu na rôzne miesta po celom svete vybudovala celosvetovú sieť lokálnych partnerov. Znížila aj svoj vplyv na životné prostredie zmenou výrobného procesu a prerobením budovy na ekologickú infraštruktúru. Od roku 2010 sa stala spoločnosťou, ktorá neovplyvňuje klímu.
- IT spoločnosť uplatňuje nižšie tarify na diaľkové zásahy pre obmedzenie emisií CO<sub>2</sub>.

### **Činnosti zamerané na zamestnancov:**

- Prepravná spoločnosť zamestnáva dietológa, aby poradil vodičom kamiónov ako sa správne stravovať a dodržiavať zdravý životný štýl.
- Spoločnosť vypracováva politiku diverzity, aby dokázala proaktívne vyhľadávať ľudí, ktorí majú problém nájsť si prácu.
- Spoločnosť, ktorá zamestnáva znevýhodnené osoby, sa zameriava na zručnosti každého jedného pracovníka.
- Spoločnosť sa zameriava na záväzok personálu a vyváženie práce a voľného času.

### **Činnosti zamerané na komunitu:**

- Autodielňa otvára svoju infraštruktúru na školenie a spolupracuje so školami a sociálnymi organizáciami v ich okolí. Školenie sa zameriava na mladých ľudí bez zručností, ktorí majú problémy nájsť si prácu a ktorí dostali základné vzdelanie. Spoločnosť sa zameria aj na školenie zamestnancov.

### **Činnosti v oblasti životného prostredia:**

- Maloobchodná organizácia (sklad typu urob si sám) zaviedla FSC označenie pre všetky drevené produkty vo všetkých svojich pobočkách.
- Spoločnosť preverila svoju politiku mobility a prenájmu vozidiel.

### **Ekonomické činnosti (riadenie) :**

Skupina podnikov tretej generácie zavádza široký rozsah činností riadenia spoločnosti, pričom vypracovala chartu pre stanovenie vzťahov medzi členmi skupiny v rámci spoločnosti, vytvorila fórum skupiny, ktoré zahŕňa aj členov skupiny, ktorí nepracujú pre spoločnosť a vytvorila poradenskú radu, ktorá prináša externých ľudí.

### **Činnosti zamerané na účastníkov:**

Spoločnosť, ktorá predáva darčeky a drobnosti, ktorá má niekoľko dodávateľov v Číne a Východnej Európe, sa zameriava na trvalú udržateľnosť svojho dodávateľského reťazca zapracovaním kritérií trvalej udržateľnosti do svojho nákupu. Pravidelne navštevujú svojich klientov a monitorujú pracovné podmienky, kritériá

---

životného prostredia, atď. Prostredníctvom tohto úsilia spoločnosť teraz predáva svoje produkty veľkej spoločnosti.

Niektorí účastníci dostali ocenenie (Najlepšia belgická správa o trvalej udržateľnosti, Belgické obchodné ocenenie za životné prostredie, zelené ocenenie, ocenenie za diverzitu,...) ako uznanie svojich činností CSR a stratégie.

Komory, ktoré ustanovujú príklad pre spoločnosti, sa snažia aj o trvalo udržateľnú prevádzku a stratégiu. To viedlo k podpísaniu charty o sociálnej zodpovednosti spoločnosti zo strany všetkých belgických komôr v roku 2009.

[http://www.belgianchambers.be/en/sustainable-entrepreneurship/csr-character\\_325.aspx](http://www.belgianchambers.be/en/sustainable-entrepreneurship/csr-character_325.aspx)

## **Požiadavky na implementáciu / obmedzenia**

Dobrý partner s dosahom na firmy získava účastníkov.

Zúčastnené malé a stredné podniky musia:

(1) mať od 5 do 500 zamestnancov; (2) byť prevádzkyschopné; (3) byť ochotné rásť a inovovať sa.

Je možné zmiešať spoločnosti zo všetkých sektorov (bežná a sociálna ekonomika).

Dobrý partner, ktorý naučí spoločnosti rozvíjať plány činnosti CSR na základe metodológie Quadrant; účastníci investujú svoj čas a úsilie do produktov / procesov, aby ich prejednali so svojim tímom/zamestnancami spoločnosti a vyvíjajú plán činnosti CSR.

Verejné orgány, ktoré podporujú / spolufinancujú túto výučbovú sieť a tak prispievajú k rozšíreniu CSR v obchodnej komunite.

Účasť verejných orgánov ako účastníkov na výučbovej sieti je takisto pozitívna, keďže umožňuje výmenu a dialóg medzi verejnými orgánmi a podnikmi / organizáciami o špecifických témach CSR, aby mohli fungovať ako vzájomní účastníci a vzájomná spätná väzba.

Potreba záväzku, ktorý je pre zúčastnené spoločnosti dosť časovo náročný, keďže musia dodržiavať každý krok tejto metodológie a venovať čas cvičeniam v rámci spoločnosti / organizácie.

Pre organizátora je nábor časovo náročný, keďže je dôležité zvoliť dobrú zmes účastníkov. Musia sa zamerať na nezaujatých podnikateľov, ktorí si chcú premyslieť svoje produkty a procesy a ktorí sa zaviazali k integrácii CSR v rámci svojej stratégie a činností a ktorí spolupracujú s ďalšími podnikateľmi/účastníkmi v otázkach CSR.

- Školiteľ / konzultant má základnú úlohu, pretože musí viesť každého účastníka v rámci rozvoja plánu činnosti CSR (a predstavuje základ pre správu CSR) a vedie diskusie skupiny. Jeho prístup musí byť praktický, zameraný na činnosť, ale musí poskytovať aj potrebný teoretický rámec a informácie. Kouč musí mať skúsenosti s implementáciou stratégií CSR do firm a organizácií.

- 
- Metodológia Quadrant je založená na Plato ([www.eplato.eu](http://www.eplato.eu)), čo je sieťový, školiaci a mentorovací program pre manažérov malých a stredných podnikov. Koncept Plato bol prenesený do iných krajín (Stredná a Východná Európa, Španielsko, Francúzsko, Spojené Kráľovstvo, Egypt, Južná Afrika).
  - Sieť by mala byť dôverná, aby mohli malé a stredné podniky voľne diskutovať o svojich výzvach.
  - Účastníci by mali byť ochotní vymieňať si skúsenosti.
  - Členovia skupiny by sa mali zvoliť podľa veľkosti, sektora, rastu, atď., členovia jednej skupiny by nemali obsahovať žiadnych konkurentov.
  - Môžete dokonca spojiť ziskové spoločnosti so sociálnou ekonomikou (chránené pracoviská) a verejnými orgánmi, ak chcete vytvoriť zaujímavú debatu a výmenu skúseností.

## **Získané poznatky**

- Je potrebná intenzívna príprava!
- Je potrebný dobrý odborník / kouč
- Je potrebný dobrý profil a zmes účastníkov: rastúce a inovatívne malé a stredné podniky a organizácie

23

# RSE.PIME – RSE.COOP. ZODPOVEDNÉ RIADENIE, TRVALO UDRŽATEĽNÉ PODNIKANIE

---

*Téma:*

**CSR v malých a stredných podnikoch  
a družstvách.**

*Projektový partner:*

**Consell General de Cambres de Catalunya**

**Narcís Bosch / Oriol Tarrats**

**otarrats@cambrescat.org**

**www.rsepime.cat**

*Dátum začiatku:*

**03 / 2006**

*Dátum ukončenia:*

**12 / 2012**

---

## Podrobný popis

Rsepime a Rsecoop je program určený na implementáciu CSR do katalánskych malých a stredných podnikov a družstiev. Je určený na poskytovanie nástrojov a postupov pre zlepšenie ekonomických, sociálnych hodnôt a hodnôt životného prostredia na základe implementácie sociálnej zodpovednosti v spoločnej kultúre organizácie. Rsepime a RSEcoop pozostávajú z individuálnej podpory spoločností odborným konzultantom po dobu 15 mesiacov. Tento proces sa začína diagnostikou spoločnosti, vypracovaním plánu zlepšenia a podpory malých a stredných podnikov pre zlepšenia v oblasti sociálneho riadenia a riadenia životného prostredia pri prevádzke podniku.

1. Výber firiem v rámci projektu
2. Školenie pre konzultantov: metodológia a zdroje
3. Školenie firiem
4. Menovanie poradcu pre CSR (15 mesiacov)
5. 3 poradenské sedenia skupiny
6. Úvodná analýza
7. Vypracovanie programu zlepšovania
8. Implementácia nápravných opatrení
9. Potvrdenie implementácie pravidiel RSE.coop alebo RSE.pime
10. Vypracovanie správy spoločnosti o trvalej udržateľnosti

## Dôkaz o úspechu

### EKONOMIKA

- 88 správ o trvalej udržateľnosti
- Všetky spoločnosti zapojili CSR do svojho strategického plánovania
- 47 nových strategických plánov
- 15 revízií strategického plánu pre integráciu CSR
- 83% spoločností vypracovalo politiku CSR
- 23% spoločností má vypracovaný kódex správania
- Všetky spoločnosti majú zavedený systém monitorovania indikátorov pre všetky CSR
- Všetky spoločnosti majú osobu zodpovednú za CSR
- Všetky spoločnosti vypracovali správu o trvalej udržateľnosti podľa medzinárodnej Globálnej iniciatívy oznamovania (GRI)
- 56% spoločností zdefinovalo sociálne kritériá a kritériá životného prostredia pre Hodnotenie dodávateľov

### ŽIVOTNÉ PROSTREDIE

- Kontrola: Voda, energia, emisie skleníkových plynov
- Zlepšenia v oblasti správy odpadov, dôraz na úlohu a nebezpečný odpad



- 90% spoločností má vypracovaný manuál dobrých postupov v oblasti povedomia o životnom prostredí
- 53% spoločností pracovalo v oblasti špecifických postupov pre zlepšenie riadenia životného prostredia v rôznych oblastiach
- 33% spoločností má zavedený systém riadenia alebo ISO 14000 a zameriava sa na
- Špecifické činnosti a integrované činnosti: účinné manuálne riadenie, kritériá trvalo udržateľného obstarávania, podpora digitálneho spracovávanía dokumentov, trvalo udržateľná mobilita, efektívnosť energie, rozvoj organických produktov certifikovaných papierovou tlačou FSC, používanie recyklovaného papiera, inštalácia solárnych panelov, opätovné využívanie odpadovej vody, zlepšenie a zachovávanie biodiverzity, atď.

## **SOCIÁLNA OBLASŤ**

- Všetky spoločnosti majú mapu účastníkov
- Opatrenia podporili rovnomerné príležitosti
- Špecifické indikátory kontroly
- Opatrenia pre zmier
- Neutrálny jazyk a protokol obťažovania
- Kontrola a plánovanie školiaceho tímu
- Hodnotenie spokojnosti zamestnancov
- Hodnotenie spokojnosti zákazníkov
- Interná a externá komunikácia zodpovedného riadenia
- Máme vypracované psycho-sociálne riziká
- Podpora zamestnávania znevýhodnených ľudí
- Spolupráca s miestnou komunitou
- Podpora dobrovoľníkov
- Podpora používania katalánčiny

## **Požiadavky na implementáciu / obmedzenia**

Ak chcete zaistiť správnu implementáciu dobrých postupov, je potrebné, aby malé a stredné podniky a družstvá najskôr prijali záväzok zaviesť CSR ako prierezovú aktivitu, ktorá je v súlade so stratégiou spoločnosti.

Potrebujete zapojiť sektorové obchodné organizácie, ktoré podporujú tento program a uplatňujú ho v rámci jednotlivých firiem.

Na danom území je takisto potrebný proces zvyšovania povedomia o koncepte CSR a o výhodách, ktoré to môže priniesť firme aj územiu, kde táto firma podniká.

Tento projekt sa dá použiť pre každé územie a každú firmu. RSEcoop sa použil v sektore sociálnej ekonomiky v Španielsku a vo zvyšku sveta prostredníctvom Globálnej iniciatívy oznamovania (GRI).

---

## **Získané poznatky**

- Spoločnosti potrebujú pomoc pri zapojení CSR do svojej stratégie. Potrebujú materiály, nástroje a podporu.
- Malé a stredné podniky sú veľmi vďačné za podporu a externý pohľad na činnosti CSR.
- Družstvá sú podniky, ktoré majú vysoký záväzok voči CSR. Mali by ho oceniť.
- Potrebujeme, aby bola úspešná a zodpovedná vláda, spoločnosti, malé a stredné podniky a ľudia.
- Správy o trvalej udržateľnosti sú dobrým nástrojom pre internú aj externú komunikáciu (o CSR ako aj o všeobecných informáciách spoločnosti pre účastníkov).
- Konzultanti musia dokonale poznať realitu malých a stredných podnikov a družstiev.

# GESTIÓ SOSTENIBLE RURAL. ZAPOJENIE SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKOV (CSR) V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKH NA ÚZEMÍ LEADER

---

*Téma:*

**Zapojenie CSR do spoločností, ktoré využívajú granty LEADER ako stratégiu pre zaistenie trvalo udržateľného rozvoja miestneho územia.**

*Projektový partner:*

FUNDACIÓ PRIVADA GARROTXA LÍDER  
JORDI TERRADES / SUSANNA ALSINA COLL  
jterrades@garrotxalider.com / salsina@garrotxalider.com  
www.gsrural.org

*Dátum začiatku:*  
09 / 2009

*Dátum ukončenia:*  
11 / 2012

---

## Podrobný popis

Na splnenie kolektívneho želania zvýšiť celkovú kvalitu regiónu a podporiť jeho trvalo udržateľný rozvoj použila Garrotxa (Girona – Španielsko) iniciatívu Leader Plus (2000 – 2005) ako nástroj na stimulovanie integrácie kritérií riadenia sociálnej zodpovednosti v podnikoch, ktorým boli udelené verejné granty. Stratégia miestneho rozvoja bola založená na starom anglosaskom koncepte typu výhra-výhra: ak vyhrajú súkromné spoločnosti, vyhrá aj územie.

V tomto kontexte miestna akčná skupina vypracovala inovatívnu metodológiu riadenia verejných grantov, ktoré prinútili prijímajúce organizácie prijať politiku ekonomického, sociálneho a environmentálneho riadenia zohľadňujúcu ľudí a miestne životné prostredie. Táto metóda bola založená na špecifickomdiagnostickom a meracom nástroji s názvom Codi de Gestió Sostenible (Pravidlá trvalo udržateľného riadenia) a v procese technického individuálneho poradenstva a následnej implementácie činností zlepšovania v rámci organizácie.

Tento proces, ktorý je súčasťou osi 4 Programu vidieckeho rozvoja v Katalánskych administratívnych postupoch a ktorý vykonáva 18 miestnych akčných skupín v Katalánsku, na Baleárskych ostrovoch a Aragónsku, má štruktúru pozostávajúcu z nasledovných fáz:

- Výber firiem v rámci projektu: Pri hodnotení projektov kandidát dostane objektívne kritériá verejného grantu vzťahujúce sa na CSR. Základnými požiadavkami je ekonomická životaschopnosť projektu a zhoda s platnou sociálnou legislatívou a legislatívou v oblasti životného prostredia.
- Menovanie poradcu pre CSR: Miestna akčná skupina menuje poradcu pre CSR každej vybraného podniku. Povinnosťou tohto technika je radiť spoločnosti a viesť ju počas všetkých fáz procesu smerujúceho k prijatiu politiky CSR.
- Úvodná analýza: Cieľom úvodných analýz, ktoré sú založené na pravidlách trvalo udržateľného riadenia, je poznať aktuálnu situáciu každej spoločnosti vo vzťahu k rôznym záväzkom sociálnej zodpovednosti spoločnosti a vypracovať prvú správu, v ktorej budú uvedené potenciálne možnosti organizácie a aspekty na zlepšenie v troch oblastiach trvalo udržateľného riadenia. Tento portrét, ktorý znázorňuje východiskový bod spoločnosti, je významný nielen pre identifikáciu nápravných opatrení, ktoré sa zohľadnia v nasledujúcej fáze, ale aj pre informovanie spoločnosti a vizualizáciu zodpovedných činností, ktoré už spoločnosť prijala. Fáza analýzy by sa mala vykonávať v dvoch alebo troch pracovných stretnutiach so spoločnosťou, dvoch pre získavanie údajov – jedno by sa dalo vykonať na stretnutí tímu a na poslednom stretnutí sa budú prezentovať výsledky vlastníkov a manažérov spoločnosti.
- Vypracovanie programu zlepšovania: Na základe výsledkov úvodnej analýzy poradca CSR navrhuje upravenú stratégiu zlepšovania spoločnosti, ktorá definuje niektoré činnosti alebo nápravné opatrenia, ktoré umožňujú spoločnosti pod-

---

poriť jej silné stránky a zlepšiť slabiny vo vedení. Činnosti sa musia napláňovať načas, musia ich odsúhlasiť obidve strany a musí ich schváliť vedenie spoločnosti. Pri každej činnosti zlepšovania sa prideli isté percento grantu LEADER, ktoré môže dostať spoločnosť príjemcu. Konečné množstvo verejnej pomoci, ktorú spoločnosť dostane, sa stanoví mierou naplnenia programu zlepšovania. Detail činností, percento grantu prideleného každému opatreniu a všetky ostatné podmienky budú uvedené v dohode medzi miestnou skupinou a spoločnosťou.

- Implementácia nápravných opatrení: V tejto fáze je cieľom vypracovať všetky činnosti stanovené v programe zlepšovania, súčasne s tým ako spoločnosť investuje do grantu LEADER, aby sa zaviedla alebo podporila spoločenská zodpovednosť firmy v modeli riadenia spoločnosti. Počas tohto procesu poradca CSR sleduje každú spoločnosť, pričom im pomáha vykonávať napláňované činnosti, pri poskytnutí užitočných nástrojov, s kontrolou dodržania plánu, zisťovaním problémov a navrhovaním tipov a riešení. Je potrebné zohľadniť to, že východiskový bod každej spoločnosti je iný, a preto sa musia činnosti zlepšovania adaptovať na situáciu a špecifikácie každej jednej spoločnosti.
- Potvrdenie implementácie pravidiel trvalo udržateľného riadenia: Po skončení fázy implementácie a po zhode s certifikáciou investičného objektu grantu LEADER miestna akčná skupina zhodnotí a overí mieru plnenia záväzkov CSR, ktoré dosiahla spoločnosť – Program zlepšovania – a stanoví konečné percento grantu, ktoré bude zohľadnené.
- Vypracovanie správy spoločnosti o trvalej udržateľnosti: Tento proces zohľadňuje poslednú fázu, ktorá nie je spojená s financiami LEADER, v ktorej poradca CSR radí spoločnosti pri vypracovávaní správy o trvalej udržateľnosti, čo je dokument, ktorý musí potvrdiť znalosť politiky zodpovedného vedenia a ktorý by mal byť hnacou silou neustáleho zlepšovania.

Dnes sa táto metodológia uplatňuje v 200 spoločnostiach v autonómnych komunitách Katalánska, Baleárskych ostrovov a Aragónska, prostredníctvom programu „Gestió Sostenible Rural“, ktorý je financovaný Ministerstvom poľnohospodárstva španielskej vlády. Rozpočet tohto projektu je 1 321 000 euro.

## **Dôkaz o úspechu**

Výsledky dosiahnuté v rokoch 2009 – 2012

- Školenie v oblasti CSR pre politikov a manažérov jednotlivých GAL. Júl 2009.
- Príprava a zverejnenie spoločných metodologických referenčných materiálov: Výučbová príručka pre implementáciu CSR, kontrolu a editáciu pravidiel trvalo udržateľného riadenia vo vidieckych oblastiach.
- Posilnenie technických štruktúr GAL, s pridaním 18 odborníkov v oblasti CSR.
- Sedem špecifických kurzov školenia pre osoby zodpovedné za implementáciu politiky CSR v organizáciách. (Roky 2010 – 2011)

- 
- Pokračujúca technická pomoc pri CSR (Vytvorenie tímu odborných poradcov pre odborníkov CSR).
  - Implementácia politiky CSR v 200 malých a stredných podnikoch, s viac ako 700 konzultáciami.
  - Príprava správy o trvalej udržateľnosti v 70 zo 100 najlepšie konzultovaných spoločností.
  - Vypracovanie informačných materiálov oCSR: Príručka CSR, výstavné panely prepropagáciu CSR, nákupy, propagačný video projekt o CSR...
  - 77 podujatí o zvyšovaní povedomia v oblasti CSR na 18 územiach s celkovou účasťou viac ako 2 000 ľudí.
  - 5 kurzov školenia v pokročilom obchodnom riadení na niektorých územiach GSRural.
  - 4 návštevy v rámci školenia v zmysle zodpovednosti za dané územie.
  - Vypracovanie šiestich technických podporných jednotiek z blízkyh území.
  - Vytvorenie intranetu pre neustálu výmenu znalostí a know-how medzi jednotlivými územiami.
  - Vytvorenie orgánu projektovej vlády, ktorý k dnešnému dňu zasadal už 13-krát.
  - Vytvorenie vidieckeho pozorovacieho centra CSR prostredníctvom webovej stránky [www.gsrural.org](http://www.gsrural.org) s viac ako 10 000 návštevníkmi ročne.
  - Vytvorenie trvalých mechanizmov pre šírenie projektu cez webovú stránku, účasť na sociálnych sieťach a pravidelné oznamovanie výsledkov na rôznych fórach CSR.

## Požiadavky na implementáciu / obmedzenia

Ak chcete zaistiť správnu implementáciu dobrých postupov, je potrebné, aby územie najskôr prijalo záväzok zaviesť CSR ako prierezovú aktivitu, ktorá je súlade so stratégiou miestneho rozvoja, či už záväzne alebo dominantne v zmysle zástupcu územnej identity.

To znamená, že je potrebné zaistiť technickú štruktúru obchodnej podpory, ktorá pozostáva minimálne z dvoch ľudí. Skúsenosti vybudované v regióne Garrotxa v období LEADER PLUS naznačujú, že odborník zameraný na implementáciu CSR môže predpokladať pracovné zaťaženie asi 8 – 10 spoločností naraz, čo znamená, že by malo byť možné posilnenie s jedným alebo dvomi dodatkami k štruktúre viacerých vyučovaných spoločností.

Keď však vezmeme do úvahy, že každý odborník bude mať špecifické školenie v oblasti CSR, s rôznymi zručnosťami a schopnosťami, je zaujímavé zvážiť partnerskú sieť sostatnými územiami pre výmenu znalostí (know-how) medzi odborníkmi. Tento vzorec kompenzuje možné rozdiely a podporuje synergiu a účinnosť medzi jednotlivými územiami.

Na danom území je takisto potrebný proces zvyšovania povedomia o koncepte CSR a o výhodách, ktoré to môže priniesť spoločnosti aj územiu, kde táto spoločnosť podniká.

---

Tento projekt sadá uplatniť na každom území, ako to ukazujú skúsenosti s projektom trvalo udržateľného vidieckeho vedenia, prostredníctvom ktorého sa táto metodológia dostala do regiónu Garrotxa 17 a ostatných regiónov Katalánska, Baleárskych ostrovov a Aragónska.

## Získané poznatky

Uplatňovanie pravidiel trvalo udržateľného riadenia ako metodologického postupu na povolenie grantov LEADER dopĺňa a prináša pridanú hodnotu rôznym stratégiám miestneho rozvoja, ktoré vypracovali miestne akčné skupiny, pokiaľ im to bude poskytovať:

Prierezovú aktivitu: Spoločenskú zodpovednosť firiem ako záruku vyváženého rozvoja socioekonomických činností na tomto území. A teda účinné ekonomické a obchodné riadenie organizácií, ktoré produkujú tovary a služby a zapojenie hodnôt, ktoré patria k CSR, ako je inšpirácia činností na rozvoj obchodného riadenia.

Trvalo udržateľný charakter, v tom zmysle, že používanie zdrojov nenarúša možnosti budúceho rozvoja.

Inovácia obsahu, pokiaľ obsahuje nové postupy riadenia – inovatívny spôsob zavádzania hodnôt CSR, na základe konzultácií a individuálneho poradenstva pre každú spoločnosť a organizáciu príjemcu – v porovnaní s tým, čo sa používalo v minulosti. Charakter účasti a solidarity, pochopenie toho, že si to vyžaduje novú filozofiu práce založenú na solidarite medzi aktérmi a medzi nimi a miestnym územím, s jediným cieľom využiť trvalo udržateľný rast, ktorý nevykonáva činnosti budúcich generácií. Potenciál, ktorý sa dá previesť na všetky strany zapojené v tomto území – verejné správy, socioekonomickí agenti, občania, atď. – dosiahnuť spoločné a zdieľané procesy miestneho rozvoja, na základe zlepšenia kvality života ľudí a ochrany životného prostredia (Sociálne zodpovedné územia).

Mechanizmy pre zaistenie rovnomerných príležitostí a zlepšenia sociálnych a pracovných podmienok (zjednotenie pracovného a osobného života...) a ochrana životného prostredia, na základe systému a metodológie určených na analýzu situácie ľudí a politiky ochrany životného prostredia v rámci organizácií – články 23 a 28 pravidiel trvale udržateľného riadenia a vektora životného prostredia a zavádzanie činností zlepšovania v týchto oblastiach.



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).







**European Union**

European Regional Development Fund



**INTERREG IVC**

INNOVATION & ENVIRONMENT  
REGIONS OF EUROPE SHARING SOLUTIONS

Tento projekt je spolufinancovaný Európskym fondom regionálneho rozvoja a umožnený programom INTERREG IVC.

Publikácia vydaná Agentúrou na podporu regionálneho rozvoja Košice, n.o.

