

# THE WAY IT WORKS

Spoločenská zodpovednosť firiem  
v Karpatskom regióne

# THE WAY IT WORKS

**Spoločenská zodpovednosť firiem  
v Karpatskom regióne**

**NÁZOV** The Way It Works

**Spoločenská zodpovednosť firiem v Karpatskom regióne**

**VYDALA** Karpatská nadácia

**AUTORI TEXTOV** Mgr. Laura Dittel, Mgr. Mária Biľová, Mgr. Katarína Šimková

**AUTORI VÝSKUMU** Ioana Brasovean, Julia Dezso, Alina Porumb, Ing. Eduard Marček, MA,  
Dr. Gyula Fülöp, Grzegorz Piskalski

**AUTORI PRÍPADOVÝCH** Ing. Eduard Marček, MA, Dr. Gyula Fülöp, Grzegorz Piskalski, Julia Deszo

**ŠTÚDIÍ**

**GRAFICKÁ PRÍPRAVA** Mgr. Svetozár Šomšák

**FOTOGRAFIE** Štefan Matis, Mgr. Mária Biľová, Mgr. Svetozár Šomšák, archív CF

ISBN 978-80-969820-5-9



---

Realizácia projektu bola umožnená vďaka finančnej podpore Európskej komisie – Generálneho riaditeľstva pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnaké príležitosti. Európska komisia nenesie zodpovednosť za akékoľvek informácie zverejnené v rámci tohto projektu – za ich obsah v plnom rozsahu zodpovedá autor projektu (Karpatská nadácia).

# Obsah

Predslov **5**

O projekte *The Way It Works* **6**

Deklarácia účastníkov medzinárodnej konferencie **11**



Karpatský región **13**

Výsledky výskumu o stave spoločenskej zodpovednosti firiem v štyroch krajinách Karpatského euroregiónu **15**



Prípadové štúdie **30**

Slovník pojmov súvisiacich s témou CSR **40**



Partneri projektu **44**



# Predslov



Vážení čitatelia,

publikácia, ktorá sa Vám dostáva do rúk, je jedným z výstupov projektu *The Way It Works*, ktorý Karpatská nadácia Slovensko, v spolupráci s partnerskými organizáciami, realizovala v štyroch krajinách Karpatského regiónu v roku 2007.

Karpatská nadácia sa v spolupráci s ostatnými partnerskými nadáciami združenými v medzinárodnej sieti dlhodobo usiluje o rozvoj Karpatského regiónu s dôrazom na ekonomické, sociálne a environmentálne aspekty. Pre dosiahnutie tohto cieľa realizuje grantové programy, ktoré podporujú inovatívne projekty, poskytuje technickú pomoc predovšetkým mimovládny organizáciám a miestnym samosprávam v komunitách, ale venuje sa aj priamej realizácii rozvojových projektov. Karpatská nadácia, ako jediná nezisková nadácia pôsobiaca v cezhraničnom regióne, hrá už 12 rokov nezastupiteľnú úlohu pri umožňovaní spolupráce medzi organizáciami zastupujúcimi rôzne sektory v spoločnosti.

Hlavným cieľom projektu *The Way It Works* bola zmena myslenia, ktorá prispeje k zmene konania na poli spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) v štyroch krajinách Karpatského regiónu – na Slovensku, v Maďarsku, v Poľsku a v Rumunsku. Spoločenská zodpovednosť firiem je téma, ktorá je v Karpatskom regióne stále považovaná za novú a neprebádanú. Karpatská nadácia si ju preto adoptovala ako jednu z nosných tém, ktorej sa chce venovať, lebo ju považuje za vhodný a progresívny prostriedok a nástroj pre rozvoj a napredovanie regiónu. Považujeme za nevyhnutné, aby si podnikateľské subjekty, samosprávy, mimovládne organizácie, univerzity ale aj médiá uvedomili svoju vlastnú zodpovednosť za tento región a aktívne prispeli svojím podielom k jeho napredovaniu, transformácii, prosperite a tým aj lepšej budúcnosti. Karpatská nadácia chce v tomto procese zohrávať naďalej úlohu katalyzátora a pomáhať pri mobilizácii zdrojov a ich efektívnom nasmerovaní a využívaní. Bilaterálne partnerstvá a cezhraničné väzby, vytvorené počas realizácie projektu, sa stali základom pre budúcu užšiu spoluprácu a konkrétne projekty.

Verím, že sa nám partnerstvá podarí ďalej rozvíjať a prizývať k nim ďalších hráčov, ktorí v tejto snahe zohrajú dôležité úlohy. Sme presvedčení, že si môžeme byť vzájomne pomocou a inšpiráciou a že spoločne dosiahneme viac ako každý zvlášť, a že projekt *The Way It Works* skutočne ukáže smer a cestu.

Ďakujeme všetkým, ktorí v projekte doteraz aktívne pôsobili. Ďakujeme za všetky podnetné myšlienky a nápady, ktoré pomohli pri realizácii aktivít a poskytli nám, ale aj ostatným, inšpiráciu pre ďalšie kroky a plány do budúcnosti.

Laura Dittel  
Riaditeľka Karpatskej nadácie Slovensko

# 0 projekte

## The Way It Works

**Spoločenská zodpovednosť firiem** – Corporate Social Responsibility (CSR) je veľmi široký pojem a existuje viacero spôsobov, ako ho definovať. Jednoducho povedané zdôrazňuje, že firma by sa mala správať zodpovedne voči všetkým subjektom a skupinám, s ktorými prichádza do kontaktu, čiže zákazníkom, zamestnancom, dodávateľom, miestnej komunite či životnému prostrediu. Táto koncepcia podnikania ovplyvňuje procesy vnútri podniku, ako aj jeho angažovanosť a komunikáciu smerom navonok. Vedie k zmene pohľadu na podnikanie ako také. Dôležitý je podľa nej spôsob, akým dochádza k vytvoreniu zisku, či ako sa rozdeľuje. Firemná filantropia či darcovstvo sú len jednou z jej podmnožín. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

Koncept **Spoločensky zodpovedného podnikania** (CSR) je jedným z efektívnych nástrojov, ktorý k dosahovaniu ekonomického rastu a k zvyšovaniu kvality života prispieva zvyšovaním účasti firiem na riešení ekonomických, sociálnych a environmentálnych problémov spoločnosti na rôznych úrovniach. V tomto kontexte pripravila Karpatská nadácia medzinárodný projekt The Way It Works, ktorý odštartovala 7. decembra 2006 v Košiciach na stretnutí zorganizovanom v spolupráci s Americkou obchodnou komorou. Za prítomnosti všetkých relevantných subjektov Karpatská nadácia predstavila projekt a jeho ciele.

**Poslaním projektu** bolo vyvolať zmenu myslenia a prispieť k zmene v konaní na poli spoločenskej zodpovednosti firiem, postavenej na už existujúcej praxi, ako aj vytvoriť základ pre získavanie skúseností a presadzovanie inovácií, transparentnosti a zosúladovanie aktivít a nástrojov spoločensky zodpovedného podnikania v Karpatskom regióne.

Zámerom bolo rozšíriť aktivity v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania (CSR) v Karpatskom regióne prostredníctvom medzinárodnej výmeny najlepších praktík a skúseností so zapojením všetkých relevantných partnerov. Projekt bol implementovaný v tých častiach Slovenska, Maďarska, Poľska a Rumun-

ska, ktoré tvoria Karpatský región. Sú to Prešovský a Košický kraj na Slovensku, Podkarpatská oblasť v Poľsku, župy Borsod-Abauj-Zemplén, Hajdú-Bihar, Heves, Jász-Nagykun-Szolnok a Szabolcs-Szatmár-Bereg v Maďarsku, župy Bihor, Botosani, Harghita a Maramures v Rumunsku.

Projekt si dával za **cieľ**:

- Zvýšenie povedomia a zlepšenie informovanosti o CSR a jeho vplyvu na spoločnosť medzi firmami, samosprávami, vzdelávacími inštitúciami, občianskymi združeniami a ostatnými zainteresovanými v Karpatskom regióne.
- Zdokonalenie odborných znalostí a výmenu informácií o CSR a jeho existujúcich nástrojoch a praktikách.
- Vytvorenie nasledovaniahodných modelov o CSR praktikách pre zainteresovaných z nových členských štátov Európskej únie.

Projekt bol postavený na skúsenostiach a vedomostiach o CSR v regióne a na predchádzajúcich skúsenostiach a aktivitách Karpatskej nadácie. Kľúčovými zisteniami, ktoré vytvorili základ projektových aktivít a cieľov, boli najmä:

- chýbajúce vedomosti o existujúcich praktikách CSR v regióne,

- nedostatočná propagácia CSR aktivít,
- chýbajúce sociálne partnerstvá v regióne,
- absencia CSR témy v osnovách škôl a univerzít,
- chýbajúca dôvera, transparentnosť a dialóg medzi sociálnymi partnermi v CSR, z čoho vyplýva malé množstvo dobrých motivujúcich príkladov,
- nedostatok úsilia na cezhraničnej úrovni spolupráce, ktorá by viedla k efektívnemu CSR v regióne.

V rámci projektu sa realizovali nasledujúce **aktivity**:

- výskum o stave spoločenskej zodpovednosti firiem v Karpatskom regióne,
- spracovanie prípadových štúdií o spoločensky zodpovednom správaní sa firiem a partnerstvách medzi firmami a občianskym sektorom,
- multisektorové diskusie v 4 krajinách Karpatského regiónu,
- regionálne okrúhle stoly,
- medzinárodná konferencia v Prešove,
- publikácia o výsledkoch projektu v 5 jazykových mutáciách,
- www stránka projektu zameraná na tému spoločenskej zodpovednosti firiem.

## Výskum

Začiatok projektu bol venovaný realizácii výskumu o uplatňovaní konceptu spoločensky zodpovedného podnikania v Karpatskom regióne. Cieľom výskumu bolo zmapovať kontext a praktiky CSR, motivácie, mechanizmy, rozhodovacie procesy a úlohu partnerov pri praktizovaní CSR.

Medzi dôležité úlohy tohto prieskumu patrilo zmapovanie potrieb a očakávaní malých a stredných podnikov, viažucich sa na zavádzanie princípov a praktík CSR do praxe vlastných firiem. Ďalej to bolo aj zozbieranie praktických skúseností pre spracovanie prípadových štúdií, ktoré majú poslúžiť na motiváciu, alebo čiastočne aj ako návod na zavedenie aspoň niektorých praktík CSR do fungovania podniku ako aj na vytváranie dlhodobých a efektívnych partnerstiev s neziskovými organizáciami a komunitami.

Realizácii výskumu predchádzala tvorba spoločnej metodiky a nástrojov pre analýzu kontextu a praktík CSR v štyroch krajinách patriacich do Karpatského regiónu (Maďarsko, Poľsko, Rumunsko a Slovensko). Počas

realizácie výskumu sa zozbierali kvalitatívne a kvantitatívne údaje o CSR praktikách v rámci týchto krajín, a po analýze údajov sa tieto interpretovali prostredníctvom regionálnych správ a prípadových štúdií z jednotlivých krajín. Výskum poslúžil tiež ako báza informácií a poznatkov pre ďalšie aktivity projektu.

Súčasťou výskumu boli bilaterálne stretnutia s partnermi. Bol to spôsob, ako ich včleniť do projektových multisektorových diskusií a rozšíriť regionálne platformy v štyroch krajinách Karpatského regiónu. Pološtrukturované rozhovory a fokusové skupiny boli realizované pomocou metodológie jednotného výskumu s cieľom zhromaždiť porovnateľné údaje z regiónu.

Metodika výskumu bola vytvorená v januári 2007, na ktorú nadväzoval samotný výskum, ktorý trval do júna 2007. Predchádzalo mu získanie externých expertov v projektových krajinách, kde sa prvý krát ukázalo, že téma CSR nie je ešte v Karpatskom regióne udomácnená, keďže v dvoch z krajín bolo problémom nájsť relevantných a skúsených expertov spĺňajúcich kritériá tendra.

Výskum zahŕňal hlavných aktérov na poli CSR: miestne/regionálne podniky a medzinárodné firmy, miestne/regionálne samosprávy, sociálnych partnerov, univerzity, občianske združenia, médiá ako aj obchodné a profesné komory.







Účastníci konferencie prezentovali množstvo inšpiratívnych príkladov, skúseností a poznatkov počas pracovných skupín

#### Tím výskumníkov v jednotlivých krajinách:

Asociația pentru Relații Comunitare (ARC) bola lídrom výskumu, zodpovedným za tvorbu metodiky a tiež za výskum v Rumunsku. ([www.arcromania.ro](http://www.arcromania.ro)).  
 Experti zodpovední za realizáciu výskumu CSR praktík v ostatných troch krajinách a taktiež zodpovední za prípravu a prezentáciu národných záverečných správ, boli:

- Eduard Marček z Panet-u na Slovensku ([www.panet.sk](http://www.panet.sk))
- Grzegorz Piskalski z Centra CSR.PL v Poľsku ([www.centrumCSR.pl](http://www.centrumCSR.pl))
- Gyula Fülöp z Univerzity v Miškolci v Maďarsku (<http://www.gtk.uni-miskolc.hu>)

#### Prípadové štúdie

Prípadové štúdie v tomto projekte reprezentujú najlepšie praktiky a rôzne pohľady firiem a neziskových organizácií v Karpatskom regióne. V rámci projektu bolo spracovaných 20 prípadových štúdií (5 z každej zo zúčastnených krajín), pričom v tejto publikácii

predstavujeme jednu za každú krajinu. Koncept najlepších praktík reprezentuje jeden z kľúčových princípov, ktoré Karpatská nadácia rešpektuje. Presadzujeme vytváranie kultúry a prostredia pre výmenu skúseností, zbieranie a dokumentovanie najlepších praktík a získaných poznatkov, ponuku príležitostí na učenie a adaptáciu kreatívnych a úspešných riešení bežných problémov a výziev.

- **Najlepšie praktiky sú inovatívne**, lebo vytvárajú nové a kreatívne riešenia bežných problémov a výziev.
- **Najlepšie praktiky prispievajú k zmene**, lebo majú demonštratívny, pozitívny a hmatateľný dopad na životné podmienky, kvalitu života a prostredia pre jednotlivcov, skupiny alebo komunity.
- **Najlepšie praktiky majú dlhodobý efekt**, lebo výrazne prispievajú k riešeniu problémov, najmä pri navrhovaní riešení v partnerstvách medzi národnými a miestnymi autoritami, mimovládnyimi organizáciami a miestnymi komunitami, súkromným sektorom a/alebo akademickými obcami s účasťou všetkých zainteresovaných.
- **Najlepšie praktiky majú potenciál byť osvojené a zúročené**, lebo slúžia ako model pre vytváranie pravidiel a iniciatív.
- **Najlepšie praktiky sú zdokumentované**, pretože starostlivo popisujú riešenia alebo históriu prípadu a vytvárajú mosty medzi odskúšanými riešeniami.

#### Multisektorové diskusie

Stretnutia alebo **multisektorové diskusie** vytvorili priestor pre multisektorový dialóg zainteresovaných na CSR, pre zdieľanie informácií, skúseností a najlepších praktík. Jedným z najvýznamnejších výstupov diskusií bol príspevok k zvýšeniu schopností a odborných kapacít projektových partnerov v oblasti CSR. V rámci projektu sa zrealizovalo 13 multisektorových diskusií.

Cieľom stretnutí bolo:

- vytvoriť skupiny aktívnych partnerov zapojených do projektu a jeho multisektorových diskusií,
- zabezpečiť vyváženú účasť miestnych/regiónálnych malých a stredných podnikov a medzinárodných firiem, miestnych/regiónálnych samospráv, sociál-

nych partnerov, univerzít, mimovládnych organizácií, médií, obchodných a profesných komôr pre ďalšie projektové aktivity,

- zabezpečiť zrozumiteľnosť projektových cieľov a jasnú spoločnú interpretáciu očakávaných výstupov všetkými aktívnymi projektovými partnermi,
- zvýšiť expertízu zainteresovaných v CSR ako aj praktiky a nástroje, ktoré používajú.

### Regionálne okrúhle stoly

Súčasťou projektu boli **okrúhle stoly** organizované v štyroch krajinách Karpatského regiónu: na Slovensku, v Maďarsku, Poľsku a Rumunsku. V každej krajine sa uskutočnilo jedno stretnutie koncom augusta alebo začiatkom septembra 2007, ktoré predchádzalo medzinárodnej konferencii. Jedným z cieľov stretnutí za okrúhlym stolom bola prezentácia výsledkov výskumu a ich prediskutovanie so širšou skupinou zainteresovaných subjektov reprezentujúcich rôzne sektory v spoločnosti. Pozvaní boli predovšetkým takí zástupcovia rôznych sektorov, ktorí neboli priamo zapojení do zberu údajov, a tak stretnutie poskytlo možnosť získať ďalšie doplnujúce názory k existujúcemu materiálu.

Snahou stretnutí bolo aj prediskutovať a definovať možnosti pre medzinárodnú spoluprácu a výmenu informácií o CSR v Karpatskom regióne. Tiež sa usilovali o podnietenie nových CSR aktivít, ktorých cieľom bolo nájsť konkrétne riešenia k príčinám, ktoré bránia integrácii a uplatňovaniu CSR praktík vo firmách Karpatského regiónu. Úlohou okrúhlych stolov bolo zároveň podporiť dialóg medzi firmami, samosprávami, mimovládnyimi organizáciami, zástupcami sociálnych partnerov, obchodných a profesných združení, univerzít a médií.

Metodológiu týchto stretnutí pripravovali skúsení **facilitátori** v každej z projektových krajín: Peter Gušťačík na Slovensku, István Kosztolányi v Maďarsku, Grzegorz Piskalski v Poľsku a Carmen Sasu v Rumunsku. Títo experti zároveň viedli diskusiu počas stretnutí a pripravili správy so závermi a odporúčaniami účastníkov stretnutí.

### Medzinárodná konferencia The Way It Works

Medzinárodná konferencia The Way It Works sa uskutočnila v septembri 2007 v Prešove. Za cieľ si dala

byť hlavným nástrojom pre vzájomnú cezhraničnú výmenu záverov a odporúčaní vyplývajúcich z výskumu, okrúhlych stolov a multisektorových diskusií a stretnutí podporujúcich dialóg medzi zainteresovanými partnermi.

Konferencia pomohla sformovať cezhraničnú platformu pre spoluprácu na poli CSR vo všetkých zapojených krajinách. Cezhraničná platforma slúži na hľadanie tém cezhraničného významu v oblasti CSR a ich transformácie do konkrétnych cezhraničných partnerstiev a projektov. Výsledkom konferencie bolo sformulovanie a prijatie Deklarácie jej účastníkmi, ako aj záverov a odporúčaní pre ďalšie aktivity a pokračovanie programu, ktorý projekt The Way It Works zahájil.

Viac ako 100 účastníkov konferencie reprezentovalo všetky aktívne partnerské organizácie zapojené do

Účastníkov konferencie prišiel pozdraviť aj primátor Prešova, Pavel Hagyari



rôznych projektových aktivít, vrátane partnerov zo štyroch cieľových krajín (Slovensko, Maďarsko, Poľsko, Rumunsko), zainteresovaných z iných európskych krajín vrátane zástupcov:

- regionálnych samospráv a samospráv komunít,
- think-tankov a mimovládnych organizácií,
- miestnych a medzinárodných firiem,
- vlády,
- obchodných a profesných komôr,
- univerzít,
- médií.

### **Publicita a komunikácia**

CSR je v Karpatskom regióne pomerne novou témou, a preto sme v rámci projektu vytvorili široké možnosti pre šírenie informácií, publicitu a komunikáciu medzi zainteresovanými partnermi projektu, ako aj smerom k širšej zainteresovanej verejnosti.

Všetky aktivity projektu boli sprevádzané informovaním prostredníctvom médií, predstavitelia ktorých tvorili jednu z dôležitých cieľových skupín projektu. Využívali sme tiež existujúce možnosti komunikačnej platformy, vrátane web stránky Karpatskej nadácie ([www.carpathianfoundation.org](http://www.carpathianfoundation.org)).

V rámci projektu bola vytvorená špecializovaná internetová stránka [www.thewayitworks.org](http://www.thewayitworks.org), na ktorej sú zdokumentované všetky dôležité závery a výstupy z menovaných aktivít (prieskum, regionálne multi-sektorové diskusie, medzinárodná konferencia).

Web stránka je určená predovšetkým na disemináciu výsledkov medzinárodného projektu „The Way it Works“ a je dostupná v piatich jazykových mutáciách: v anglickom, slovenskom, maďarskom, poľskom a rumunskom jazyku.

Dlhodobou ambíciou je web stránku využívať ako virtuálnu platformu pre zhromažďovanie, uchovávanie a sprístupňovanie dostupných aktualizovaných informácií z oblasti CSR, vrátane prezentácie dobrých replikovateľných príkladov uplatňovania tohto konceptu v Karpatskom regióne, s prepojením na iné významné internetové nástroje v krajinách Karpatského regiónu.

# Deklarácia účastníkov medzinárodnej konferencie

*Medzinárodná konferencia organizovaná v závere projektu ponúkla priestor pre výmenu skúseností. Ako jej súčasť sa vytvorila stála cezhraničná platforma pre spoluprácu a komunikáciu o otázkach spoločenskej zodpovednosti firiem v Karpatskom regióne a hľadani nových ciest a trendov. Jedným zo záverečných dokumentov konferencie bola Deklarácia účastníkov.*

## **Deklarácia účastníkov medzinárodnej konferencie The Way It Works organizovanej Karpatskou nadáciou 26. – 27. september 2007, Prešov**

Karpatský región je tvorený prihraničnými oblasťami štyroch nových členských krajín EÚ (Maďarska, Poľska, Slovenska, Rumunska) a Ukrajiny. Ich snahou je dosahovať ekonomický rast a zvyšovanie kvality života svojich občanov efektívnym riešením pestrej palety urgentných ekonomických, sociálnych i environmentálnych problémov.

Koncept Spoločensky zodpovedného podnikania (CSR) je jedným z efektívnych nástrojov, ktorý k do-

sahovaniu ekonomického rastu a k zvyšovaniu kvality života prispieva zvyšovaním účasti firiem na riešení ekonomických, sociálnych a environmentálnych problémov spoločnosti na rôznych úrovniach.

Zástupcovia firiem, neziskových organizácií, verejných inštitúcií, médií a akademických inštitúcií zúčastňujúci sa medzinárodnej konferencie The Way It Works:

**Konštatujú,** že Karpatský región je špecifickým územím s výrazne odlišnými ekonomickými, kultúrny-

Konferencie sa zúčastnilo viac ako 100 predstaviteľov zo siedmich krajín Európy, reprezentantov podnikateľského sektora, verejnej správy, médií, akademickej obce, neziskových organizácií



mi, sociálnymi, demografickými a etnickými charakteristikami v porovnaní s ostatnými časťami území jednotlivých krajín.

**Zdôrazňujú**, že aj napriek rastúcemu záujmu o koncept spoločensky zodpovedného podnikania v krajinách Karpatského regiónu, pretrvávajú tu naliehajúca potreba vytvoriť podmienky pre postupné preberanie a adaptovanie existujúcich praktík CSR, ktoré sa osvedčili v praxi v špecifických podmienkach periférnych, menej rozvinutých regiónov týchto krajín.

**Prehlasujú**, že si uvedomujú jedinečnú úlohu a nezastupiteľnú dôležitosť každého sektora spoločnosti vrátane podnikateľských subjektov, verejnej správy, mimovládnych organizácií, akademickej obce a médií pri uplatňovaní a presadzovaní konceptu CSR ako nástroja pre ekonomický a sociálny rozvoj regiónu.

**Oceňujú** význam projektu The Way It Works pri budovaní cezhraničnej spolupráce v oblasti CSR v Karpatskom regióne a vítajú vytvorenie cezhraničnej platformy, ktorá bude slúžiť na hľadanie tém CSR cezhraničného významu a ich rozpracovávanie do podoby cezhraničných partnerstiev.

**Uvedomujú si** vlastný diel zodpovednosti za kvalitu života v Karpatskom regióne a budú sa zasadzovať za uplatňovanie princípov CSR v rámci svojej organizácie a komunity.

**Odporúčajú** Karpatskej nadácii pri realizácii ďalších krokov vziať do úvahy **Odporúčania** vyplývajúce z diskusií na medzinárodnej konferencii a sformulované predstaviteľmi rôznych sektorov z krajín Karpatského regiónu a Európy pri budúcich aktivitách:

- pôsobiť ako sprostredkovateľ a katalyzátor zmeny,
- presadzovať projekty a iniciatívy CSR využívajúce sociálne a komunitné siete zložené z komunitných hráčov,
- zohrávať aktívnu rolu pri identifikácii miestnych potrieb a zapájajú klúčových hráčov pri ich riešení,
- (brať do úvahy miestne špecifiká typické pre komunity Karpatského regiónu)



# Karpatský región

*Karpatská nadácia pôsobí uprostred Európy v priestore, ktorý tvoria prihraničné územia piatich štátov: Maďarska, Poľska, Rumunska, Slovenska a Ukrajiny. Územie známe aj pod názvom Karpatský euroregión patrí medzi najmenej rozvinuté. Rozdiely medzi časťami patriacimi do euroregiónu a ostatnými časťami spomínaných krajín sú často priepastné. Táto charakteristika predstavuje jeden z dôležitých argumentov pre fakt, že sa Karpatská nadácia rozhodla v tomto regióne realizovať projekt zameraný na spoločenskú zodpovednosť firm (CSR).*



Región spája spoločná história a ovplyvňuje aj jeho súčasnú situáciu. Dvadsaťte storočie prinieslo zmeny, ktoré región navždy ovplyvnili. Boli tu dve svetové vojny, ktoré znamenali značné straty na životoch ako aj stratu populácie v dôsledku emigrácie a nútenej migrácie. Od roku 1914 bolo zavraždených alebo vyhostených z regiónu okolo desať miliónov ľudí. Administratívne hranice krajín sa viackrát menili a ľudia patriaci k tej istej národnosti boli často rozdelení a nie raz zaradení k rôznym krajinám a iným režimom. Na tomto relatívne malom území sa v minulom storočí objavilo pätnásť rozličných územných divízií. To všetko zanechalo rôzne stopy na súčasnej tvári regiónu. K tým pozitívnym patrí jeho národnostná a etnická rozmanitosť, prinášajúca so sebou bohatú kultúru a tradície, pestrosť zachovaných ľudových zvykov prejavujúcich sa v hudbe a architektúre.

Územie Karpatského regiónu charakterizuje aj nádherná a na mnohých miestach stále nedotknutá príroda. Negatívne dôsledky industrializácie v minulom režime, necitlivé využívanie prírodných zdrojov a s tým spojené znečistenie ovzdušia, vôd či nevládnuté odpadové hospodárstvo však krásu prírody často zatievajú a vyžadujú si urgentné riešenia. Územie je však stále typické pomerne vysokou koncentráciou národných parkov a chránených území, ktorých potenciál pre využitie na citlivé formy cestovného ruchu môže predstavovať jednu z možností pre rozvoj.

Šesťnásť miliónov ľudí v Karpatskom regióne žije väčšinou v malých mestách a dedinkách. Vidiecke komunity majú slabú infraštruktúru. Vzdialenosť od hlavných miest a centier predstavuje často vzdialenosť od rozvoja a možností, ktoré sú v iných častiach krajín na dosah a neulahčuje rozvoj ani príchod investícií. Región trpí ekonomickými problémami, nevyužitou pracovnou silou či emigráciou kvalifikovaných ľudských zdrojov. Nedostatok ľudských a inštitucionálnych kapacít na prípravu a implementáciu projektov je dôvodom pre nízku absorpčnú kapacitu regiónu a spôsobuje nedostatočné využívanie európskych finančných zdrojov.

Viac ako 30 % obyvateľov Karpatského regiónu reprezentujú minoritné skupiny s obrovskou diverzitou náboženského vierovyznania (pravoslávni, rímskokatolíci, gréckokatolíci, kalvíni, protestanti a Židia).

Zmes etnických a náboženských skupín, ako aj história komplexu vnútroštátnych a interetnických vzťahov by mohli vytvárať dojem problémov v oblasti susedských vzťahov a stability. Je tu však aj množstvo spájajúcich znakov, ako aj podobné problémy a výzvy, porovnateľná úroveň ekonomického rozvoja a zdieľané aspirácie na ekonomickú prosperitu a integráciu. Z týchto vlastností prirodzene vyplýva cezhraničná spolupráca, ktorá je pre región efektívnym nástrojom na upevňovanie interetnickej tolerancie, stability a regionálnej súdržnosti tak potrebných pre rozvoj komunit a regiónu.

V dôsledku mnohých zmien ovplyvnených procesmi európskej integrácie, globalizáciou, rozvojom hospodárstva a vznikom informačnej spoločnosti sa zmenili podmienky v jednotlivých národných častiach Karpatského euroregiónu tak v medziregionálnom, ako aj v medzinárodnom meradle. Skúsenosti potvrdzujú potrebu cezhraničnej spolupráce a upevňovania vzťahov medzi jednotlivými národnými časťami, keďže ich problémy sa z veľkej časti prekrývajú a riešenia sa hľadajú ľahšie v rovnocenných partnerstvách. Cezhraničná spolupráca v tomto priestore, ktorej rozvoj prirodzene zaznamenávame hlavne po vytvorení združenia Karpatský euroregión v roku 1993 prispela k posilňovaniu dobrých vzťahov medzi obyvateľmi a inštitúciami v prihraničných územiach a vytvorila dobré podmienky pre spoluprácu v rámci Európskej únie. Karpatský euroregión sa skladá z devätnástich administratívnych jednotiek v piatich krajinách. Bol to prvý euroregión, ktorý združoval regióny situované v okrajových častiach krajín bývalého socialistického bloku, kde majú obyvatelia podobnú minulosť a tradície.

Karpatský euroregión i CSR sú postavené na myšlienke spolupráce. Ich hlavným cieľom je zvýšenie kvality života a pomoc komunite, čo je aj poslaním Karpatskej nadácie. So spoločným zámerom sme našli cestu, ako sa dostať k cieľu – cestu, akou to pôjde (The Way It Works).

# Výsledky výskumu o stave spoločenskej zodpovednosti firiem v štyroch krajinách Karpatského euroregiónu

Začiatok projektu *The Way It Works* bol venovaný realizácii výskumu, ktorý bol v každej zo zúčastnených krajín (v Maďarsku, Poľsku, Rumunsku a na Slovensku) realizovaný Karpatskou nadáciou pod vedením expertov. Tí boli zodpovední aj za prípravu správ na národných úrovniach, ako aj regionálnej záverečnej správy. Výsledkom výskumu na regionálnej úrovni je nasledovná štúdia o stave spoločenskej zodpovednosti firiem, ktorá ako prvá komplexne mapuje túto tému v Karpatskom regióne.

## OBSAH ŠTÚDIE

Výskumný tím a Karpatská nadácia považujú túto štúdiu za pracovný nástroj. Štúdia sa zameriava na spôsoby, akými sa medzinárodné a národné trendy spoločenskej zodpovednosti firiem – CSR (Corporate Social Responsibility – CSR) uvádzajú do praxe na lokálnej a regionálnej úrovni Karpatského regiónu. Medzi krajiny tvoriace tento región patria: Maďarsko, Poľsko, Rumunsko a Slovensko. Ďalšia sekcia tejto štúdie sa zaoberá obsiahlejším opisom regiónu z hľadiska demografického a ekonomického kontextu.

Karpatská nadácia spustila program „The Way it Works“ so zámerom identifikovať vývojové problémy v oblasti CSR a zapojenia sa firiem do podpory komunit v Karpatskom regióne. Tento výskum predstavuje prvý krok, ktorý nadácii pomôže lepšie spoznať a pochopiť tie oblasti CSR, ktorým je potrebné, alebo žiaduce, sa venovať. Výskumný tím sa rozhodol pozrieť sa detailnejšie na existujúcu CSR a na praktiky firemného zapojenia sa do podpory komunity v danej oblasti. S ohľadom na to teda máme na zreteli, že použitá metodológia poskytla údaje, ktoré zdôrazňujú lokálne špecifiká pohľadu firemného sektora (a iných kľúčových aktérov) na problematiku CSR.

To, čo náš tím považuje za špecifikum tohto dokumentu, je jeho zameranie na tie geografické oblasti náležiacie do Karpatského regiónu, ktoré majú v porovnaní s ostatnými časťami danej krajiny výrazne odlišné ekonomické, kultúrne, sociálne a, v niektorých prípadoch, etnické charakteristické vlastnosti. Dáta zhromaždené počas výskumu (v závislosti od regiónu a krajiny) potvrdili tiež rozdiely v oblasti praktík CSR.

Štúdia nezabúda ani na širšie trendy v iniciatívach CSR. Pozorovali sme spôsoby, akými sa tieto trendy prelínali s existujúcimi praktikami v komunitách, ktorými sa štúdia zaoberá, vrátane toho, ako sa jednotlivé koncepty, hodnoty a praktiky vzájomne prekrývali, ovplyvňovali a ako podporovali miestne stratégie CSR. Výsledky štúdie ukázali, že rozsiahle národné, či medzinárodné programy propagovania postupov CSR sú v Karpatskom regióne aplikovateľné len vtedy, ak je možné ich adaptovať a integrovať do lokálnej kultúry a miestnych postupov.

Nakoľko geografické oblasti vytvárajúce Karpatský región v minulosti neboli predmetom detailnej štúdie o praktikách CSR, výskumný tím chápe tento materiál ako dokument ponúkajúci nový a svieži pohľad na to, ako túto problematiku vnímajú lokálne firmy, ako



môže CSR vzniknúť v komunite aj bez vonkajšieho vplyvu, čo motivuje miestnych aktérov k spoločensky zodpovednej činnosti a s akými ťažkosťami sa môžu pri realizácii CSR alebo projektov investujúcich do komunity stretnúť.

Karpatská nadácia chápe región ako jasne definovanú geografickú oblasť<sup>1</sup>, aj napriek tomu, že z pohľadu historických, geografických, administratívnych, kultúrnych, sociálnych a demografických vlastností, zahŕňa mnoho rôznych typov komunít. Spomínané rozdiely sú jasne viditeľné napríklad v rumunskej časti Karpatského regiónu, najmä vďaka tomu, že toto územie pokrýva podstatne viac komunít, ktoré, z historického hľadiska, ovplyvnilo viac faktorov.

Vyššie uvedené charakteristiky sú jednotnejšie v **Poľsku** a na **Slovensku**, pretože Karpatský región pokrýva relatívne menšie časti týchto krajín a tu žijúce komunity sú si podobnejšie z hľadiska svojho historického, ekonomického a sociálneho vývoja.

Maďarská časť Karpatského regiónu zahŕňa päť žúp v dvoch rôznych regiónoch Maďarska, ktoré majú veľmi podobné podmienky. Odlišujú sa iba geografickými a demografickými profilmi.

Pretože táto štúdia je pre Karpatskú nadáciu pracovným nástrojom, výskumný tím určil ako jeden z jej cieľov identifikáciu súboru pragmatických aspektov CSR, ktorými je potrebné sa ďalej zaoberať. Záver a odporúčania sú chápané ako nástroj pre potreby Karpatskej nadácie a ostatných aktérov zaujímavých sa o podporu postupov CSR ako prostriedkov prinášajúcich dlhodobý ekonomický a sociálny rozvoj v predmetnej geografickej oblasti. Štúdia nemá byť vyčerpávacím prehľadom postupov CSR v danej oblasti. Odporúčame preto, aby čitatelia používali tento materiál opatrne. Tí, ktorí majú záujem o kompletnejší a komplexnejší pohľad na postupy CSR, by mali túto štúdiu chápať ako doplnok k iným výskumným materiálom či štúdiám realizovaným v tomto regióne.

## PREHĽAD VÝSKUMU

Táto štúdia predstavuje pre Karpatskú nadáciu prvé štádium pochopenia lokálnych postupov a praktík CSR, pričom sa zameriava najmä na prvok zapojenia sa firmy do podpory komunity. Použitím existujúcich lokálnych iniciatív a identifikáciou kľúčových aktérov, ktorí môžu prispieť k rozvoju tejto oblasti, sa naša organizácia snaží prispieť k dlhodobému rozvoju CSR v Karpatskom regióne. Štúdia sa zakladá na dátach zhromaždených na regionálnej úrovni prostredníctvom osobných rozhovorov a metódou „focus group“. Tieto metódy poskytli názory významných aktérov v komunite na skúmanú problematiku takpovediac „z prvej ruky“. Sekundárne informácie o medzinárodných a národných iniciatívach sme získali cez metódy teoretického výskumu a štúdia literatúry.

Správa má regionálnu časť, ktorá obsahuje všeobecné informácie o štyroch krajinách zahrnutých do výskumu, a všeobecnú časť, ktorá predstavuje závery zakladajúce sa na podobnostiach a rozdieloch v jednotlivých regiónoch. Ponúka tiež súbor odporúčaní, ktorými je podľa nás potrebné sa zaoberať v blízkej budúcnosti a ktoré by mohli byť prvým krokom k podpore dlhodobých CSR iniciatív v Karpatskom regióne. Po opise regiónov nasledujú správy z jednotlivých krajín, ktoré obsahujú všeobecný prehľad o danej krajine a regióne, charakteristiku výskumných metód a ich využitia expertmi v danej krajine, päť prípadových štúdií v oblasti postupov CSR, analýzu dát získaných počas štúdie, závery relevantné pre Karpatskú nadáciu a odporúčania.

1) Karpatská nadácia definuje Karpatský región ako „hornatý vidiecky región Karpát a povodia rieky Tisy. Región by sa dal charakterizovať ako ekonomicky zaostalý, najmä v dôsledku jeho polohy na periférii a komplikovanej histórii medzištátnych a medzietnických vzťahov“ (zdroj: [www.carpathianfoundation.org](http://www.carpathianfoundation.org). opis Karpatského euroregiónu)

## SLOVNÍK

Ak existuje nejaká jednotná a všeobecne akceptovaná zhoda v chápaní konceptu CSR, je to tá, že termín CSR má rôzne významy pre rôzne zainteresované subjekty a spoločenských komentátorov, pričom jeho chápanie závisí od vízie, záujmov a skúseností jednotlivca/organizácie. Náš výskumný tím pracoval s viacerými konceptmi spojenými so CSR, a preto nižšie uvádzame definície, ktoré považujeme za najvyhovujúcejšie pre naše chápanie tejto sféry.

**Spoločenská zodpovednosť firiem (CSR)** je koncept, „v ktorom firmy integrujú sociálne a environmentálne záujmy do svojich podnikateľských činností a do svojich vzťahov s klientmi a zainteresovanými subjektmi na dobrovoľnej báze...“ Táto zodpovednosť je vyjadrená voči zamestnancom a všeobecnejšie, voči všetkým zainteresovaným subjektom, ktorých sa dotýka vplyv podniku, a ktoré tiež môžu mať spätné vplyvy na jeho úspech. (Zelená kniha Podpora Európskeho rámca CSR – industriálne vzťahy a industriálne zmeny, Európska komisia – Generálne riaditeľstvo pre zamestnanosť a sociálne záležitosti, júl 2001, s. 5)

Tá istá Zelená kniha definuje dve dimenzie spoločenskej zodpovednosti firiem – interné praktiky firiem voči ich zamestnancom a ich prostrediu, a externé praktiky, zahŕňajúce rôzne zainteresované subjekty, obchodných partnerov, dodávateľov, zákazníkov a MVO, ktoré reprezentujú lokálne komunity a ich prostredie. Tento koncept zahŕňa firemné iniciatívy vo vnútri komunity, starostlivosť o zamestnancov, zodpovedný prístup k dopadu na životné prostredie, transparentnú a zodpovednú prítomnosť v dodávateľskom reťazci, korporáčnú transparentnosť a zodpovednosť voči všetkým zainteresovaným subjektom. Koncept pokrýva všetky aspekty firemného podnikania – produkčný reťazec, kvalitu výrobkov, vzťah k zamestnancom, akcionárom, obchodným partnerom, dodávateľom, životnému prostrediu a akejkolvek inej skupine so záujmom na činnosti firmy.

Táto Zelená kniha takisto predstavuje koncept **firemného občianstva** (corporate citizenship) ako manažment všetkých vzťahov medzi firmou a jej hostiteľskými komunitami na lokálnej, národnej a globálnej úrovni (s. 27).

Koncept firemného občianstva sa v skutočnosti zaoberá rovnakými oblasťami ako termín spoločenskej zodpovednosti firiem, no podčiarkuje fakt, že, okrem zodpovednosti voči zainteresovaným subjektom, aj firma, ako člen komunity, získava.

**Firemná podpora komunity/spoločnosti (FPK)** spája vnútorné a vonkajšie dimenzie spoločenskej zodpovednosti firiem voči dosiahnutiu výsledkov, z ktorých profitujú komunity, spoločnosť, životné prostredie, a ktoré prispievajú k blahu a rozvoju zamestnancov spoločnosti. Koncept FPK (často zamieňaný za CSR) sa zameriava na vzťah medzi firmou a inými zainteresovanými subjektmi z komunity, ako aj na proaktívne využitie aktív firmy na prínos pre komunitu alebo zainteresované subjekty dôležité pre firmu (v opozícii so skupinou praktík CSR, ktoré sa zameriavajú na minimalizáciu rizika alebo na etické a transparentné postupy, atď.) FPK môže mať rozličné úrovne komplexnosti a integrácie, ktoré môže siahať od elementárnej filantropie (dary ad hoc, minimálny záujem o výsledky a dopad, a pod.) až po jej najrozvinutejšie formy, ktoré zvyčajne obsahujú stratégie podpory konkrétnych cieľových skupín, špecifické typy programov, rôznorodé metódy a nástroje (napr. firemné dobrovoľnícke programy, zrážky zo mzdy, dary vo forme navýšenia fondov, partnerstvá s komunitnými partnermi, a pod.), a ktoré venujú pozornosť výstupom a dopadu v rámci firmy a voči komunite. Rámec správ o firemnej podpore komunity vypracovaný London Business Group<sup>2</sup> napomáha objasniť rôzne motivácie FPK:

**Dobročinné dary** zahŕňajú všetky zdroje ponúknuté firmou, za ktoré firma neočakáva žiadne výhody. Dary sa zvyčajne dávajú ako reakcia na ad hoc žiadosť a zvyčajne ide o nefinančné dary alebo finančné príspevky.

<sup>2</sup>) Companies in Communities: Valuing the contribution and assessing impact, London Benchmarking Group, 1999, 2000 the corporate Citizenship Company. Vydal: Charities Aid Foundation

**Investície do komunity** zahŕňajú všetky strategické iniciatívy, ktoré sú konkrétne navrhnuté pre „win-win“ situáciu. Komunita aj firma získavajú z takehoto projektu priame výhody.

**Komerčné iniciatívy v komunite** zahŕňajú všetky iniciatívy zamerané na zjavné výhody pre firmu. Firma získa záujem zákazníkov o svoje služby, produkty alebo značky tým, že sa zapojí do záležitostí komunity.

FPK je tiež oblasťou, v ktorej si môžu nájsť miesto vonkajšie zainteresované subjekty, vrátane MVO alebo iných subjektov v komunite, alebo v ktorej môžu mať tieto subjekty záujem o vytváranie vzťahu s firmou (výnimkou sú zákaznicke, ochranné a obchodné asociácie, ktoré môžu mať záujmy prekračujúce rámec FPK). Hlavným príspevkom MVO a ostatných skupín k FPK je ich prístup k špecifickým cieľovým skupinám, odborné skúsenosti s prácou so spoločenskými a komunitnými potrebami, ich organizačné komunikačné kanály pre šírenie informácií a pod.

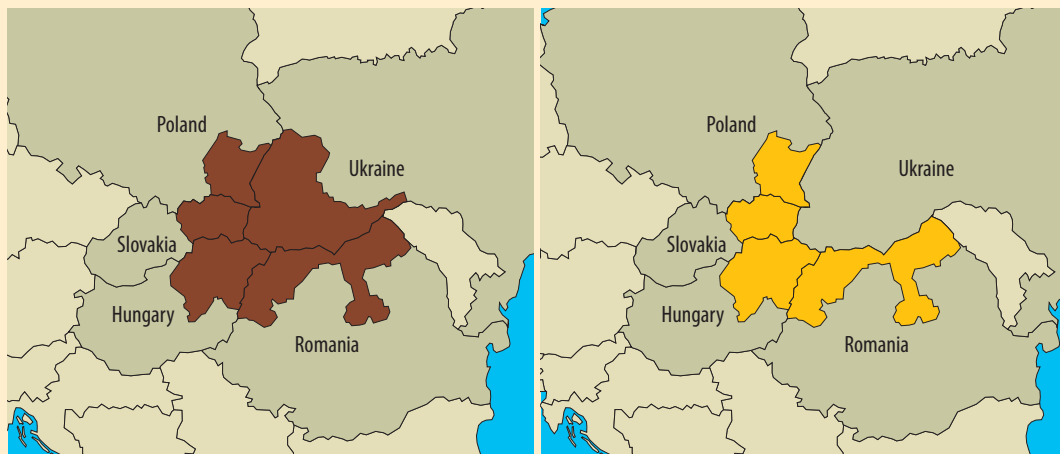
Pojem komunita definujeme zoširoka – buď geograficky (ľudia žijúci spolu v istom prostredí) alebo ako záujmová komunita. Firemné iniciatívy v rámci FPK tak môžu smerovať k občanom žijúcim v konkrétnom meste/obci/štvrťi, alebo k potrebám špecifických cieľových skupín (zvyčajne, ale nie nevyhnutne, ako doplnok k územnému kritériu). Môže ísť napríklad

o deti vyžadujúce špeciálnu starostlivosť v troch obciach v okolí závodu firmy, školopovinné deti so záujmom o rozvíjanie svojich odborných zručností, alebo zamestnancov žijúcich v slabších sociálnych podmienkach vo vidieckych oblastiach.

■ Krajiny Karpatského euroregiónu

■ Regióny zahrnuté do Karpatského euroregiónu

■ Regióny zahrnuté do výskumu CSR



## VÝSKUMNÉ HYPOTÉZY

Koncept CSR má širokú škálu významov. Všeobecne vzaté, spája sa s očakávaním interakcie medzi firmou a rôznymi skupinami v komunite, ako aj s tým, ako sa firma podieľa celkovo na svojom prostredí (vyššie definovaný koncept FPK). Väčšina iniciatív označených ako CSR sa tak dá zaradiť do skupiny FPK.

Nadnárodné spoločnosti (a ich pobočky alebo dcérske spoločnosti), ktoré môžu mať záujem o iné dimenzie CSR, často ponúkajú výnimky z hore uvedeného tvrdenia. Oblasť, ktorú táto definícia pokrýva, môže tiež ovplyvňovať existencia podporných organizácií, ktoré preberú úlohu propagácie konceptu, vypracovania postupov a prepojenia aktérov v oblasti inšpirácie a učenia.

V oblasti CSR môže byť rozdiel medzi vyjadrením a postupmi. Firmy, MVO a ostatné zainteresované subjekty môžu diskutovať o význame a dôležitosti CSR, pričom nemusia mať priamu prax v tejto oblasti, zatiaľ čo niektoré neziskové organizácie alebo firmy môžu mať skúsenosti, ktoré môžu byť stanovené ako CSR, no nemusia tak byť označené.

Zatiaľ čo médiá pokrývajú niektoré aktivity v rámci CSR, väčšina informácií o CSR postupoch je šírená priamo firmami alebo ich neziskovými partnermi. Veľa firiem sa však rozhodne mlčať o svojich CSR projektoch.

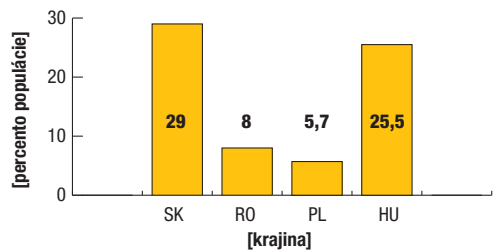
V niektorých prípadoch existujú sprostredkovatelia, ktorých úlohou je propagácia CSR a rozvoj partnerstiev v tejto oblasti. Aj keď ich prítomnosť podporuje množstvo postupov a to, ako je v daných komunitách a regiónoch vnímaný koncept CSR, ich existencia nie je nevyhnutnou podmienkou pre rozvoj týchto postupov a praktík. Alternatívne spôsoby iniciácie spoločensky zodpovedných praktík a postupov firiem sú napr. vplyv iných firiem, investorov, partnerov, klientov a kľúčových lídrov firmy, ako aj MVO a ľudí z vládnych či akademických kruhov, ktorí mobilizujú podporu CSR.

## ŠTATISTIKA

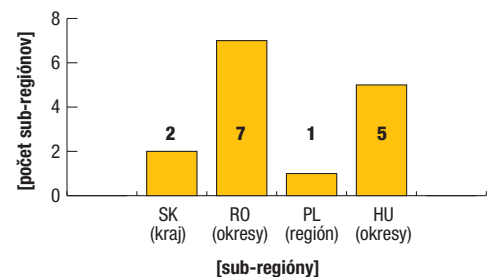
Oblasť tohto výskumu zahŕňa štyri z piatich krajín Karpatského euroregiónu: Maďarsko, Poľsko, Rumunsko a Slovensko. V tejto oblasti žije takmer 10 miliónov (9 622 000) obyvateľov na území 104 592 km<sup>2</sup>. V Maďarsku žije na území spadajúcom pod Karpatský euroregión 25,5 % obyvateľstva, v Poľsku 5,7 %, v Rumunsku 8 % a na Slovensku 29 %.

Najväčšie územie regiónu sa nachádza v Rumunsku – 42 281 km<sup>2</sup> a najmenšie je na Slovensku – 15 746 km<sup>2</sup>. V týchto štyroch krajinách je zahrnutých 13 rôznych administratívnych oblastí (okresov alebo krajov). Najviac ich je v Rumunsku (7 žúp: Bihor, Botosani, Harghita, Maramures, Satu Mare, Salaj, Suceava), najmenej v Poľsku (1 región s názvom Podkarpatckie). V Maďarsku je to 5 žúp (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok a Szabolcs-Szatmár-Bereg) a na Slovensku 2 kraje (Prešovský a Košický).

Percento populácie krajiny žijúcej v skúmanej oblasti



Počet sub-regiónov v skúmanej oblasti



Najurbanizovanejšou zo štyroch uvedených krajín je Maďarsko, kde 66 % obyvateľstva žije v urbanizovaných oblastiach. Najmenej urbanizované je Poľsko s 41 % obyvateľov daného regiónu žijúcich v urbanizovaných oblastiach. V Rumunsku je to 52,7 % a na Slovensku 59 % populácie. Výskum sa realizoval výlučne v urbanizovaných oblastiach, pretože CSR existuje najmä v urbanistických aglomeráciách.

| Krajiny zahrnuté do výskumu | Percento populácie žijúce v/vo |                       |
|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|
|                             | Urbanizovaných oblastiach      | Vidieckych oblastiach |
| Maďarsko                    | 66                             | 33                    |
| Poľsko                      | 41                             | 59                    |
| Rumunsko                    | 53                             | 47                    |
| Slovensko                   | 59                             | 41                    |
| Priemer                     | 55                             | 45                    |

Priemerná miera nezamestnanosti v regióne je 17,9 %. S týmito dátami však treba nárábať opatrne kvôli otázke presnosti zhromažďovania dát v tejto oblasti. Na regionálnej úrovni má najvyššiu mieru nezamestnanosti spomedzi štyroch krajín Maďarsko – 30,8 %. Najnižšiu mieru zaznamenáva Rumunsko (5,2 %). Ale skutočná miera nezamestnanosti je oveľa vyššia. V poľskom regióne, zahrnutom do výskumu, je nezamestnaných 16,5 % aktívneho obyvateľstva, v slovenských regiónoch je to 19,2 %.

| Krajiny zahrnuté do výskumu | Miera nezamestnanosti v regióne |
|-----------------------------|---------------------------------|
| Maďarsko                    | 30,8 %                          |
| Poľsko                      | 16,5 %                          |
| Rumunsko                    | 5,2 %                           |
| Slovensko                   | 19,2 %                          |
| Priemer krajín              | 17,9 %                          |

## ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIE SPRÁV Z JEDNOTLIVÝCH KRAJÍN

### Maďarsko-Karpatský región

Karpatský euroregión v Maďarsku zahŕňa 5 žúp: Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok a Szabolcs-Szatmár-Bereg.

Župy zahrnuté v Karpatskom regióne mali historicky v porovnaní s národným priemerom nižšiu ekonomickú úroveň. Počas postkomunistickej éry sa tieto rozdiely ešte zvýraznili.

Procesy rozšírenia konceptov CSR na národnej úrovni majú pozitívny trend, nakoľko rozvojový program OSN (**United Nations Development Programme**) a **Business Leaders Forum** propagujú iniciatívy spojené so CSR a táto oblasť je tiež predmetom diskusií na národných konferenciách a v časopisoch. Akademické prostredie prispelo zavedením nových študijných programov magisterského a postgraduálneho štúdia a výskumu na univerzitách so zameraním na túto oblasť. Okrem týchto vplyvov je veľmi dôležitou hybnou silou aj rastúca konkurencia v krajine.

Na národnej úrovni je koncept **CSR spájaný s množstvom významov**, pričom respondenti uvádzali morálny význam zodpovednosti voči znevýhodneným sociálnym skupinám, navodenie imidžu firmy ako zodpovedného činiteľa v komunite a rozvoj komunity ako celku pre ďalší ekonomický rozvoj firmy.

**Oblasti záujmu** firiem v rámci ich CSR iniciatív sú rôzne, od programov pre zlepšenie podmienok a odborný rast zamestnancov, cez spokojnosť a lojalitu zákazníkov, ochranu životného prostredia a používanie technológií šetrných k životnému prostrediu, až ku komunitným iniciatívam v oblasti kultúry, sociálnych podmienok, vzdelávania a rovnosti príležitostí pre znevýhodnené skupiny.

**Náročné úlohy** sa však dajú nájsť aj v propagácii CSR postupov v krajine a v regióne. Hlavné oblasti, ktoré boli označené za výzvy v oblasti rozvoja CSR, sú: **kritika** snahy firmy vynaloženej na spoločensky zodpovedné aktivity, založená na podozrení, že zámerom firmy je v skutočnosti re-brandingová propagačná kam-

paň, **nedostatok know-how v oblasti technických aspektov** (napr. mechanizmy CSR, prípadové štúdie, atď.) v implementácii programov CSR, **neadekvátne zapojenie vlády, zlé vzťahy s médiami**.

Ďalší rozvoj CSR v regióne je vnímaný ako pozitívny a úzko spojený s týmito faktormi: **zintenzívnenie CSR aktivít, zapojenie zainteresovaných subjektov do CSR aktivít, predpokladaný ekonomický rast v regióne a posilnenie občianskej sféry**.

### Poľsko-Karpatský región

Poľská časť Karpatského regiónu sa skladá z jediného regiónu, zvaného Podkarpacie. Podobne ako ostatné krajiny zahrnuté do štúdie, Poľsko má svoje historické dedičstvo, spojené s érou komunizmu, ktoré ovplyvňuje názor firiem a iných aktérov v spoločnosti na CSR najmä negatívne, ako odpor voči konceptu CSR a jej postupom ako takým. Koncept CSR je v krajine známy vďaka iniciatívam ako **Fórum zodpovedného podnikania, Global Compact in Poland, Inštitút pre súkromné podnikanie a demokraciu Poľskej obchodnej komory** a programov iných asociácií. Univerzity sa tiež začínajú aktívne zapájať do propagácie konceptu CSR a časopisy neustále prinášajú informácie z tejto oblasti. Vláadne inštitúcie vykazujú minimálnu iniciatívu v podpore záujmu firiem a komunit o CSR.

Jednako sa však v poslednej dobe objavili nové snahy. **Poľské ministerstvo práce a sociálnych záležitostí** hrá v tomto procese významnú úlohu. Počas Konferencie CSR v Poľsku v roku 2006 sa konal aj workshop s názvom „Úloha vládnych inštitúcií v propagácii CSR“, zámerom ktorého bolo preskúmať spôsoby začlenenia témy CSR do vládnych štruktúr.

**Charakteristika regiónu**, podľa jeho obyvateľov, pozostáva z vysokej miery rešpektu voči ich kultúrnemu dedičstvu a sociálnym zvykom. Rozdiely voči ostatným regiónom, ktoré obyvatelia najčastejšie spomínali, boli pevné sociálne vzťahy obyvateľov, charakteristické dedičstvo katolicizmu, rešpektovanie tradičných zvykov, pocit menejcennosti vo vzťahu k ostatným častiam krajiny kvôli pomalšiemu hospodárskemu rozvoju a dlhodobej histórii migrácie obyvateľstva. Predstavitelia firiem – respondentov v regióne Podkarpacie hovorili o mnohých spôsoboch

praktík CSR, spájajúc tento koncept so zodpovednosťou firiem voči komunite, túžbou pomôcť, s PR a komunikačnými kanálmi a s príležitosťou vytvárať priaznivé vzťahy s komunitou.

Oblasti, ktorými sa komunitné iniciatívy a programy CSR najčastejšie zaoberajú, sú blaho detí, vzdelanie, kultúra, zdravotníctvo a šport. Motivácia spojená s týmito programami je rôzna. **Povedomie zodpovednosti voči regiónu** sa javí ako primárna motivácia, no spomenuté bolo aj spojenie so strategickým investovaním. **Budovanie dôvery, zmena negatívneho obrazu podnikateľov a vytváranie sociálnych sietí** sú ďalšie dôležité výhody, ktoré zástupcovia lokálnych firiem a komunity vnímajú ako motívy pre iniciovanie programov CSR.

Pokiaľ ide o prekážky, s ktorými sa firmy a ostatní aktéri pri iniciácii programov CSR stretávajú, najčastejšie spomínanými prekážkami sú: **nejasné právne postupy a daňové predpisy, nedostatočné vedomosti a povedomie podnikateľov, nedostatok záujmu a zapojenia verejnej správy.**

**Trendy** vo vývoji CSR v regióne Podkarpacie sú vnímané optimisticky. Respondenti výskumu spájajú pozitívne trendy s **výrazným ekonomickým rastom** v krajine a v regióne, **s meniacim sa pracovným trhom** (prinášajúcim CSR programy zamerané na odborný rast pracovnej sily) a **s lepším pochopením konceptu CSR.**

### Rumunsko-Karpatský región

Rumunsko má 41 žúp a sedem z nich je zahrnutých v Karpatskom regióne, ktorý predstavuje geograficky najväčšiu oblasť zahrnutú v štúdiu. Berúc do úvahy národné trendy v oblasti postupov a praktík CSR, rumunská časť Karpatského regiónu má dôležité charakteristické vlastnosti. Zároveň sa však v rámci regiónu dajú nájsť rozdiely v dôsledku vplyvu rozdielnych kultúrnych, ekonomických, demografických a historických faktorov.

Z hľadiska národnej úrovne, CSR postupy sledujú jasne pozitívny trend. Firmy a MVO sú hlavnými aktérmi aktivizujúcimi túto oblasť, zatiaľ čo vládny a masmediálny sektor je zapojený len minimálne. Dôležité iniciatívy,

ktoré definujú národnú oblasť, sú: Národná konferencia CSR, Rumunský sociálny trh, People for People Gala, United Way Gala, okrúhle stoly zaoberajúce sa problematikou CSR, internetové stránky zamerané na CSR a FPK. Vstup Rumunska do EÚ a zavedenie „Fiškálneho kódexu“ tiež ovplyvnili firemný pohľad na oblasť CSR.

Na území Karpatského regiónu pôsobí množstvo **faktorov, ktoré vytvárajú lokálne špecifiká v oblasti CSR postupov.** Hlavné faktory označené za priamo spojené s týmito rôznorodými prístupmi k CSR, sú: Úlohy lokálnych aktérov v meniacей sa komunite, zlepšenie života a prosperity komunity, existencia výrazných CSR postupov a praktík v komunite a prístup k informáciám o CSR, existencia a typ lokálneho spravovania a prítomnosť vyzretého a konkurenčného trhu v komunite.

**Najčastejšie oblasti, ktoré sú predmetom záujmu CSR iniciatív,** sú: blaho detí, vzdelanie, umenie, náboženstvo, životné prostredie a šport. Iniciatívy CSR však neostávajú len pri investíciách do komunity, ale zaoberajú sa aj zodpovednosťou dodávateľských reťazcov, službami zákazníkom a spokojnosťou zákazníkov, spokojnosťou zamestnancov a pod. V závislosti od komunity sú niektoré oblasti, ako napr. blaho detí a vzdelanie, služby ohrozeným skupinám obyvateľstva, či náboženstvo, oveľa častejšie než iné komunitné iniciatívy.

**Motivácia pre CSR iniciatívy** sú zväčša podobné tým, ktoré spomínali respondenti v iných krajinách zapojených do štúdie. Sú však tiež značne diverzifikované, zahŕňajúc **uspokojenie** z dobrého skutku, potrebu **vysoko profesionálnej pracovnej sily, budovanie dobrého mena** v komunite a **vytváranie sietí** medzi firmou a kľúčovými aktérmi v komunite.

Pri identifikácii **problémových oblastí,** s ktorými sa CSR iniciatívy pri svojej realizácii potýkajú, firmy a ostatní aktéri v Rumunsku spomenuli zlú implementáciu Fiškálneho kódexu, nedostatok jasného pochopenia Fiškálneho kódexu firmami, nedostatočnú interakciu firiem a úradov verejnej správy, nedostatok vhodných partnerov, nedostatočné zapojenie a nezáujem komunity, odpor voči snahám o zapojenie potenciálnych zodpovedných osôb, reakcie médií na



spoločenské iniciatívy a nedostatok pozitívnej spätnej väzby od komunity.

**Trendy CSR** v Rumunsku, na rozdiel od iných krajín, je možné vidieť v dvoch potenciálnych smeroch. Jednou víziou ďalšieho rozvoja CSR praktík v Rumunsku je, podobne ako v iných krajinách, nasledovanie pozitívneho trendu. Hlavné faktory, ovplyvňujúce tento rozvoj, sú: pozitívne trendy v lokálnej ekonomike, lepšie porozumenie Fiškálneho kódexu a lepšie využitie fiškálnych stimulov, ktoré zvýšia množstvo dobrých CSR praktík.

**Druhá vízia rozvoja CSR je pesimistická** – zdôrazňuje pomalú zmenu myslenia starších zodpovedných „decision-makerov“, ktorí často rozhodujú o lokálnych firmách, ako aj dopad vstupu Rumunska do EÚ na lokálne firmy, ktoré sa budú musieť vyrovnáť s konkurenčným prostredím európskeho trhu, a ktorý zníži záujem firiem o aktivity spojené so CSR.

### Slovensko-Karpatský región

Slovenský Karpatský región zahŕňa dva z ôsmich krajov krajiny. Košický a Prešovský kraj, ktoré sú v národnom meradle považované za najzaostalejšie, majú nedostatočnú infraštruktúru, menej investícií a menej pracovných príležitostí. Región charakterizujú aj typické kultúrne a sociálne zvyklosti a s nimi spojené faktory, ktoré sa dajú zhrnúť ako **blížšie vzťahy** medzi ľuďmi a v komunitách, pevné sociálne normy, lokálpatriotizmus a pocit zanedbávania zo strany vlády a z centra.

Firemné aktivity zamerané na potreby komunity, ako sú napr. environmentálne a sociálne projekty, firemné dobrovoľníctvo, a pod., majú v krajine dlhú históriu, hoci samotné označenie a koncept CSR sa nepoužíval. Od polovice deväťdesiatych rokov národné a medzinárodné iniciatívy bývalej **Nadácie občianskej spoločnosti** (teraz nadácie **Pontis**), **Business Leaders Forum (BLF)**, **nadácie Integra**, **Fóra donorov** a programy a akcie spoločnosti **PANET** priblížili koncept CSR slovenským firmám a ostatným zainteresovaným subjektom.

Slovenská vláda a akademická oblasť nehrajú v propagácii CSR aktívnu úlohu, aj keď sa v záverečnej práve

zo Slovenska spomína istá reprezentatívna iniciatíva „**Zamestnávateľ ústretový k rodine**“, ktorá je realizovaná centrálnou inštitúciou – toto ocenenie udeľuje Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, ako aj **eko-označovanie** firiem Ministerstvom životného prostredia.

Špecifikum charakteristické pre Slovensko, ktoré má významný vplyv na iniciatívy CSR, je **mechanizmus darovania 2 % z daní z príjmu právnických osôb**. Hoci tento mechanizmus v skutočnosti nie je formou darovania firemných zdrojov na spoločenské účely, darovanie 2 % podporuje komunitných aktérov (firmy, miestnu samosprávu a verejnú správu a MVO) pri začatí spoločných projektov.

Praktiky CSR v slovenskom Karpatskom regióne sú ovplyvnené existenciou niekoľkých veľkých firiem, ako **U. S. Steel Košice, s. r. o.** alebo **Východoslovenská energetika, a. s.**, ktoré sú členmi BLF a zároveň dôležitými propagátormi praktík CSR.

Firmy v regióne sa rozhodujú pre implementáciu svojich komunitných projektov formou vytvárania partnerstiev s neziskovými organizáciami ako **MVO, obce, vláda, verejné inštitúcie, miestna samospráva** podľa ich kapacity ponúknuť kvalitné služby a ich kapacity obsiahnuť veľký počet osôb prosperujúcich z týchto projektov.

Podobne ako v iných krajinách zahrnutých do štúdie, jednou z hlavných cieľových skupín v sfére záujmu firemných komunitných projektov sú ohrozené deti, ktoré žijú v štátnych zariadeniach, detských domovoch a pod. Ostatné oblasti záujmu v komunitách sú **vzdelanie, ochrana životného prostredia, bezpečnosť, sociálne záležitosti, šport** pričom tieto oblasti majú širšiu cieľovú skupinu v komunitách.

Firemná motivácia na realizáciu komunitných programov je rôzna, od **vnútornej potreby a záujmu na podelení sa s ostatnými, potreba reflexie firemnej kultúry, filozofie**, alebo **dlhodobej vízie, lepšie zviditeľnenie, lepší imidž a budovanie značky**.

**Problémové oblasti** vnímané firmami a ich partnermi v oblasti CSR sa odvíjajú od vysokých nákladov spoje-



ných osobitne s touto praxou. Pre MVO znamená CSR potenciálny zisk, ale aj risk – odchýlenie sa od hodnôt spojených s misiou organizácie, zneužívanie silnejším partnerom (napr. MVO ako nízkonákladová PR agentúra propagujúca firemnú značku) alebo neschopnosť splniť vysoké nároky partnerov.

Subjekty oslovené v rámci projektu majú názor, že trend CSR bude rásť, **pretože koncept sa stáva čoraz viac dôverne známym** pre firmy a ostatných aktérov komunity, že sa bude zvyšovať **počet CSR iniciatív a MVO sa stanú odbornými a skúsenými partnermi** firiem. Faktory ako všeobecný **ekonomický rast v regióne**, potreba konkurenčných výhod a **získanie pozitívneho vnímania na verejnosti** sú tiež vnímané ako základné v ďalšom rozvoji CSR v regióne.

## Z Á V E R Y

**V Karpatskom regióne sa s konceptom CSR spájajú rôzne idey a praktiky spoločenskej zodpovednosti firiem** (napr. filantropia, firemné občianstvo, reinvestovanie do komunity, zvyšovanie lojality a rešpektu zamestnancov, a pod.), preto je náročné identifikovať jedinú, všeobecne akceptovanú pochopenie tejto oblasti. Jednou zo všeobecne prijatých charakteristík je názor, že CSR praktiky prekračujú zákonné povinnosti firmy. Rozdiely vznikajú najmä v spôsobe, akým sa jednotliví aktéri rozhodnú implementovať komunitné programy (napr. ponuka sponzorstva, vytváranie programov odborného rozvoja, zakladanie firemných dobrovoľníckych programov, účasť na rozvoji komunity v úlohe „decision-makerov“, atď.)

V rámci Karpatského regiónu existujú jasné **špecifické prístupy k praktikám CSR**, ktoré sa vzťahujú na národné trendy existujúce v každej krajine. Rozdiely v prístupoch a praktikách sú viditeľné aj v oblastiach Karpatského regiónu každej krajiny. Tieto rozdiely sú výsledkom ekonomických a sociálnych faktorov, historického vývoja, vplyvu národných trendov CSR, otvorenosti voči externým praktikám, a pod.

Správy zo **Slovenska, Rumunska, Poľska a Maďarska** ukazujú, že **lokálni firemní lídri** (zvyčajne majitelia firiem, alebo generálni riaditelia), **ktorí sa považujú za morálne zodpovedných voči komunite, hrajú významnú úlohu v iniciácii CSR projektov**. Programy CSR realizované firmami na tomto základe sa tak dajú charakterizovať ako programy založené na pevných morálnych hodnotách, zriedka očakávajúcich získanie vzájomných výhod. Napríklad, majiteľ alebo manažér firmy sa môže rozhodnúť podporovať alebo rozvíjať projekty alebo služby pre starších ľudí, pretože považuje pomoc tejto skupine spoločnosti za morálny imperatív. **Vracanie výhod komunite**, v ktorej firma existuje, poskytuje ďalší dôležitý motív pre majiteľa lokálnej firmy na začatie CSR projektov. V závislosti od charakteristických črt firmy (veľkosť, komunitné sociálne siete, spoločenské zvyklosti, firemná kultúra, atď.) sa tieto dva motívy dajú považovať za hlavné spúšťače CSR projektov. Rozvoj CSR praktík ovplyvňujú faktory tak zvonka komunity (národné alebo medzinárodné modely), ako aj **lokálne faktory, ktoré**

Realizátorom slovenskej časti výskumu o spoločenskej zodpovednosti firiem bol Eduard Marček zo združenia PANET



**môžu podporiť alebo spomaliť tento proces.** Prvky ovplyvňujúce rozvoj CSR praktík v Rumunsku, spomínané v správe z tejto krajiny, sú: vnímanie vlastnej kapacity zmeniť komunitnú ľudmi, potreba firiem mať kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov, vnímanie miestnych lídrov komunity firmami, a pod.

**Lokálna hrdosť** alebo **pocit komunitného ducha** je takmer všadeprítomná (výnimkou sú niektoré rumunské komunity, zvyčajne vo väčších mestách, alebo komunity s históriou nanajvýš pár desaťročí) ako charakteristický znak komunit Karpatského regiónu, pričom táto črta môže mať výrazný vplyv na spôsob implementácie CSR v komunite. V každej krajine zahrnutej do štúdie sa našli príklady komunit, ktoré vykazovali intenzívny záujem o zachovanie miestnych sociálnych zvyklostí, čo s postupom času vytvára vysoko špecifický model CSR. Komunity, ktoré nepreukazujú výrazný vplyv občianskej identity, ľahšie akceptujú a integrujú modely CSR existujúce na národnej úrovni.

Firmy majú tak externú ako aj internú **motiváciu na iniciáciu projektov CSR**. Primárna motivácia zahŕňa:

- **Externé motivácie:** zaradenie firmy alebo jej produktovej značky na špecifické miesto, zviditeľnenie na verejnosti a PR výhody, kľúčové zainteresované subjekty považujú spoločenskú zodpovednosť firmy za dôležitú, vytváranie príležitostí s cieľom rozvíjania sociálnej siete s kľúčovými aktérmi v komunite, rizikový manažment, vytvorenie prostredia lákajúceho potenciálnych zamestnancov, vytvorenie lojálnych a vzdelaných klientov.
- **Interné motivácie:** rozvíjanie existujúcej pracovnej sily, zvyšovanie lojality zamestnancov voči firme, vyjadrenie firemných hodnôt a definovanie internej firemnej kultúry, propagácia hodnôt dôležitých pre firmu a jej zamestnancov.

V každej krajine zahrnutej do štúdie boli **evidentné štruktúry propagujúce CSR praktiky na národnej aj regionálnej úrovni**. Napríklad na **Slovensku** hrá významnú úlohu stimulácie CSR darovanie 2 % dane z príjmov právnických subjektov, čo umožňuje firmám nasmerovať časť svojej dane z príjmov na spoločenské záležitosti. **Business Leaders Forum v Maďarsku, Poľsku a na Slovensku a Rozvojový program OSN**

takisto hrajú dôležitú úlohu pri vytváraní a podpore CSR. Akademické inštitúcie v Maďarsku a Poľsku sú tiež aktívne zapojené nielen do propagácie podpory komunity, ale aj vo všetkých ostatných aspektoch CSR. V **Rumunsku** majú národné trendy tendenciu výrazne ovplyvňovať lokálne CSR praktiky. Navyše, kluby služieb komunite, ktoré zastrešujú firemných lídrov v komunite (napr. Rotary alebo Lions), majú aktívnu rolu pri iniciácii komunitných projektov a pri udržiavaní záujmu lokálnych firiem o spoločenskú zainteresovanosť.

**Cieľové skupiny CSR/komunitných iniciatív** sa normálne nachádzajú mimo firmy. Najčastejšie spomínané skupiny zapojené do firemných komunitných projektov sú deti, starší občania a osoby so špeciálnymi potrebami.

V niektorých prípadoch formulujú firmy iniciatívy zamerané na zamestnancov ako súčasť svojich CSR stratégií. Príklady programov tejto kategórie zahŕňajú programy odborného a profesijného rastu pre súčasných a potenciálnych zamestnancov, udržiavanie okrajových a málo ziskových činností v komunitách ekonomicky závislých na prítomnosti firmy aktívnych, zvyšovanie lojality zamestnancov prostredníctvom ich zapojenia do komunitných iniciatív a poskytovanie záruk (ručenia) bankám za svojich zamestnancov žiadajúcich o úver.

Záverečná správa zo **Slovenska** ukazuje, že tunajšie firmy majú veľký záujem na diverzite a, v niektorých prípadoch, sa tiež snažia zabezpečiť, aby mali menšiny a skupiny ľudí so zvláštnymi potrebami rovnocenné postavenie pri projektoch a programoch investujúcich do komunity. Najčastejšie spomínané záujmové oblasti v komunitných iniciatívach a firemných projektoch CSR v Karpatskom regióne sú vzdelanie, kultúra a šport. Pri naplňaní týchto potrieb majú firmy tendenciu buď (a) ponúknuť rôzne druhy podpory obmedzenému počtu záležitostí, alebo (b) využiť svoje zdroje na širokú škálu vecí bez jasného zamerania na jedinú konkrétnu záležitosť.

**Podpora vzdelávania** je bežným cieľom CSR pre firmy v regiónoch všetkých štyroch krajín zapojených do štúdie. Predstavitelia firiem zjavne chápu túto špeci-

fickú oblasť a je ľahké motivovať ľudí, aby sa zapojili do aktivít. Ďalšie kľúčové faktory úspechu projektov spojených so vzdelávaním pri získavaní firemnej podpory sú:

- Firmy sú schopné nájsť vhodných partnerov na realizáciu vzdelávacích projektov (napr. školy, materské školy, MVO, vzdelávacie kluby, tábory, atď.) v každej komunite.
- Sieť kontaktov škola – komunita sú zvyčajne dobre rozvinuté.
- Školy sú inštitúcie, ktoré majú dosah na veľké množstvo osôb profitujúcich z projektu.
- Miestni firemní lídri považujú učiteľov a školských úradníkov za vhodných a legitímnych partnerov.
- Vzdelávacie projekty sú vnímané ako investícia do budúcnosti komunity.

**Firmy preferujú poskytovanie dlhodobej podpory skupinám a programom** a monitorovanie ich dopadu na komunitu. Tento pohľad na komunitné iniciatívy vedie firmy k oblastiam smerujúcim k udržateľným zmenám v špecifickej skupine alebo komunity ako celku. Firmy sa zvyčajne nezaujímajú o projekty, ktoré neprinášajú merateľnú dlhodobú zmenu v komunite, a ktoré teda môžu obmedziť ich podporu dobročinných aktivít (napr. nefinančné dary pre centrá starostlivosti o ľudí so špeciálnymi potrebami).

Záverečná správa z **Rumunska** zdôrazňuje skutočnosť, že v analyzovaných regiónoch firmy preferovali zapojenie sa do krátkodobejších projektov (založených na konkrétnej udalosti, alebo 30 – 60 dňových), zatiaľ čo v správach z **Poľska** a **Slovenska** sa uvádza odlišný prístup – dôkazom sú projekty CSR s dlhodobejším rámcom.

Správy z **Rumunska**, **Slovenska** a **Poľska** ukazujú, že spoločnou charakteristickou črtou CSR v Karpatskom regióne sú ťažkosti v rozlišovaní, či sa rozhodnutia zakladajú na hodnotách a presvedčení jednej osoby (zvyčajne manažéra alebo majiteľa), alebo sú súčasťou celkovej stratégie firmy.

**Firmy využívajú širokú škálu programových partnerov v komunitných projektoch** – od neformálnych komunitných skupín až po vysoko štruktúrované organizácie, vrátane univerzít, MVO, škôl a pod. V ko-

munitách s menej rozvinutým občianskym sektorom sú hlavnými partnermi v oblasti CSR školy, univerzity, nemocnice a pod.

**Partnerstvá medzi firmami a mimovládny sektorom** majú tendenciu naberať rôzne formy v rôznych krajinách Karpatského regiónu. Povaha týchto vzťahov závisí od predchádzajúcich skúseností a vzájomnej potreby zdrojov a expertízy.

Dáta zhromaždené v **Poľsku** odhalujú slabšie prepojenie týchto dvoch sektorov. Existujúci prístup k finančným zdrojom v MVO sektore časom spôsobil nedostatočnú spoluprácu s firmami a malý záujem o investovanie do rozvoja komunikačnej siete. Procesy v oboch sektoroch sa v súčasnosti vyvíjajú paralelne. Na druhej strane, dáta zo Slovenska a Rumunska ponúkajú iný obraz prostredníctvom naznačenia záujmu o partnerstvá firma – nezisková organizácia. Na Slovensku sa možnosť darovania 2 % dane z príjmov právnických osôb ukázala ako dôležitý faktor urýchľujúci interakciu medzi týmito dvoma sektormi. V Rumunsku mali finančné stimuly zahrnuté vo Fiškálnom kódexe pre firmy podobný efekt. V Maďarsku neexistuje takáto inštitucionalizovaná možnosť, aby firmy poskytli doplnkové zdroje na aktivity CSR.

**Očakávaní komunitných aktérov smerom k firmám v oblasti ich podpory komunity** sa v jednotlivých geografických oblastiach Karpatského regiónu líšia. Napríklad v Poľsku sa od firmiem očakáva ich zainteresovanie do podpory komunity iba obmedzene. Iná je situácia na Slovensku a v Rumunsku, kde firmy pociťujú väčší tlak na vytváranie programov podporujúcich komunitu. Faktory ovplyvňujúce očakávaní komunity voči firmám v otázkach ich zapojenia sa do podpory komunity zahŕňajú veľkosť komunity, veľkosť firmy, obchodnú sieť firmy v komunite, zapojenie majiteľov alebo manažérov firmy do spoločenskej siete komunity a potrebu lokálnych zdrojov zo strany MVO a ostatných.

Na národnej úrovni má **každá krajina rôzne formy stimulov určených na podporu praktík CSR**.

Na lokálnej úrovni sa tieto stimuly zvyčajne nevyužívajú kvôli nedostatku dôvery alebo kvôli zmätkom.

Niektoré z faktorov podieľajúcich sa na tomto stave sú:

- (a) Nekompatibilita medzi lokálnymi praktikami a národnými metodikami a nástrojmi na prístup k týmto stimulom;
- (b) Zlé vzťahy medzi podnikateľským sektorom a vládnymi agentúrami zodpovednými za ulahčovanie prístupu a objasňovanie týchto mechanizmov (napr. v Rumunsku firmy vnímajú fiškálne agentúry ako neochotné pomôcť a podozrievavé voči firmám a ich zámerom v prípade využitia finančných stimulov zahrnutých vo Fiškálnom kódexe);
- (c) Nedostatok povedomia a vedomostí o spôsoboch prípravy a implementácie CSR programov medzi podnikateľmi;
- (d) Nedostatočný počet komunitných sprostredkovateľov (napr. lokálnych úradov, MVO), ktorí majú kapacitu na identifikovanie a integráciu iniciatív, zdrojov a sietí, reagujúc na lokálne potreby.

**Učebné procesy** firiem v analyzovaných regiónoch v oblasti CSR sa primárne zakladajú viac na intuícii a experimentovaní než na prevzatí medzinárodných a národných modelov. Dôsledkom tejto skutočnosti je koexistencia rôznych trendov v komunitách skúmaných v rámci štúdie. Lokálne firmy rozvíjajú programy založené na miestnych zvyklostiach alebo vlastnej intuícii, zatiaľ čo nadnárodné spoločnosti zvyčajne realizujú projekty založené na medzinárodných postupoch. Tieto trendy sa často zdajú byť protichodné, nakoľko sa zakladajú na rôznych hodnotách a využívajú odlišné nástroje. Z dlhodobého hľadiska však obidva trendy môžu prispieť k rozvoju pevných a vhodné prispôbosených CSR praktík v komunite.

V jednotlivých regiónoch zahrnutých v štúdiu bolo **málo ukazovateľov toho, že firmy efektívne informujú a komunikujú výsledky svojich CSR programov** na verejnosti. Zdá sa, že väčšina firiem radšej volí prístup spojený s nízkou publicitou. Dôvody na nezverejňovanie svojich zámerov v oblasti podpory spoločnosti alebo o neinformovaní o výsledkoch svojich iniciatív, ktoré firmy najčastejšie spomínali, boli:

- Strach z verejnej mienky vo všeobecnosti a predpokladané negatívne reakcie finančných úradov, neziskových organizácií a médií voči motívom firmy. Tento pohľad je obzvlášť charakteristický pre

firmy v komunitách, v ktorých nie sú praktiky CSR bežné, a kde sa nepodporuje vznik nových iniciatív.

- Veľa predstaviteľov firiem (zvyčajne majiteľov alebo generálnych manažérov) zakladá svoju činnosť na tradičných hodnotách dobročinnosti, ktoré samé o sebe nepodporujú snahu po verejnom uznaní filantropických činov.

Na druhej strane, firmy na Slovensku, v Maďarsku a v Poľsku na národnej úrovni preukazujú čoraz viac záujmu o informovanie o svojich CSR postupoch a praktikách. Jedným z najčastejších nástrojov informovania o tejto činnosti je Správa o CSR, pričom sa jedná najmä o praktiky veľkých firiem, ktoré majú medzinárodnú prax a rozvinuté informačné mechanizmy.

**Vzťah medzi firmami a médiami** v regióne je v oblasti propagácie a informovania o CSR iniciatívach slabý. Ovplyvňuje ho množstvo faktorov, vrátane toho, že:

Predstavitelia médií majú dojem, že propagácia projektov CSR sa rovná bezplatnej publicite, čo by mohlo byť neetické.

Predstavitelia médií majú strach, že by mohli byť upodozrievaní zo zaujatosti a neobjektívnosti pri prezentovaní komunitných faktov ako dôsledku informovania o firemných CSR projektoch, čo by mohlo naznačiť ich vzťah s firmami.

Firmy majú názor, že médiá sa nesnažia pochopiť výhody komunitných projektov prekračujúce humanitárne, alebo akékoľvek iné „okázalé“ aspekty projektu. V dôsledku toho sa firmám dostáva len malá publicita pri preukazovaní spoločenskej zodpovednosti firiem, pretože len málokedy ide o „horúce správy“. Lokálne médiá sú však otvorenejšie tejto oblasti, čo firmám ulahčuje možnosti komunikácie ich postupov skôr na lokálnej ako na národnej úrovni.

### Regionálne trendy

Všeobecne vzaté, Karpatský región, zahŕňajúci krajiny, do ktorých zasahuje, prechádza obdobím **ekonomického rastu**. Tento trend naznačuje sľubnú ekonomickú budúcnosť s rozdielnymi spôsobmi a dynamikou. Na základe tohto pozitívneho ekonomického pozadia predpovedali respondenti rast dostupných zdro-

jov pre komunitné iniciatívy a CSR programy. Táto pozitívna perspektíva však nenašla odozvu najmenej v dvoch okresoch Rumunská<sup>3</sup>. Tamojší respondenti spomenuli potenciálny pokles počtu CSR iniciatív v dôsledku snahy firiem zamerať svoje zdroje na zvýšenie svojej životaschopnosti a konkurencieschopnosti v nových širších a náročnejších podmienkach európskeho trhu.

**Konkurencia je považovaná za významný faktor ovplyvňujúci vývoj CSR** v regióne. Slovenská záverečná správa považuje ekonomický rozvoj a rastúce firemné zisky za faktory zvyšujúce očakávania zainteresovaných komunitných subjektov na zvýšenie zapojenia sa firiem do podpory komunit. V Rumunsku spomenuli respondenti, ktorí predpokladajú pozitívny vývoj v oblasti CSR praktík v regióne, ako hlavný faktor medzi firmami rastúci trend využitia CSR na vytvorenie povedomia o značke svojich produktov alebo služieb ako spôsobu na odlišenie sa od konkurencie. Potreba vytvorenia jednoznačného miesta na trhu pre produkty a značky spojené so spoločenskými alebo komunitnými hodnotami takisto zvýši výskyt trendov paralelných s medzinárodnými trendmi<sup>4</sup> v oblasti očakávaní zákazníkov.

Pesimistický pohľad na vývoj CSR v Karpatskom regióne považuje konkurenciu za dodatkový tlak na firmy, ktoré budú radšej investovať viac zo svojich zdrojov do vlastného rozvoja firmy, aby tak dosiahli vyššiu ziskovosť a upevnili tak svoju pozíciu na trhu.

## ODPORÚČANIA

**Brať ohľad na miestne špecifiká.** Firmy, ktoré majú záujem o vytvorenie CSR projektov v Karpatskom regióne na základe „win-win“ stratégií s cielene vybranými zainteresovanými subjektmi, si musia hľadať lokálnych partnerov s kapacitou adaptovať projekty na podmienky miestneho prostredia, a tým zvýšiť šance na vytvorenie udržateľného programu.

**Pôsobiť ako sprostredkovateľ.** Karpatská nadácia môže využiť svoje dlhodobé vzťahy s kľúčovými aktérmi, ako sú miestne úrady a neziskové inštitúcie, a byť v úlohe sprostredkovateľa medzi komunitou a firemným sektorom. Skúsenosti Karpatskej nadácie ako grantovej inštitúcie pre MVO, neformálne skupiny a lokálne neziskové organizácie jej dáva solídny a pevný základ pre priekopnícke iniciatívy a odporúčanie legitímnych, transparentných a životaschopných partnerov pre firmy, ktoré majú o túto oblasť záujem.

**Propagovať CSR projekty a iniciatívy prostredníctvom využitia spoločenských a komunitných sietí pozostávajúcich z kľúčových komunitných aktérov** (formálni alebo neformálni lídri, školy, kostoly, firemné kluby). Je to efektívny spôsob získania záujmu firiem. Tieto siete môžu pôsobiť ako vysoko efektívne komu-



3) Okresy Harghita and Satu Mare zažili počas postkomunistickej éry obdobie ekonomického rozkvetu, pričom v nich neustále vládli lepšie sociálne a ekonomické trendy než v ostatných okresoch Karpatského regiónu v Rumunsku. Počas tohto obdobia mali len nepatrný záujem o integráciu podnikateľských subjektov prichádzajúcich spoza hraníc regiónu. Táto situácia sa ale mení vďaka zmenám, ktoré prináša všeobecný ekonomický rozvoj v krajine a v regióne.

4) Cone Inc., 2004, Cone Corporate Citizenship Study <http://www.coneinc.com>, stránka navštívená v máji 2006. Dawkins, J., 2004. The Public's Views of Corporate Responsibility 2003, White Paper Series, MORI. Dostupné na <http://mori.com>, stránka navštívená 31 mája 2006.

nikáčňé kanály, ktoré preklenú obvyklé masmediálne kanály, zvýšia šance na získanie uznania v komunite a legitimacy a navyše podporia vzťahy s dôležitými komunitnými činiteľmi.

Ak firmy považujú médiá za dôležitého komunitného aktéra pre svoje CSR stratégie, **partnerská MVO by mala byť schopná zmenšiť potrebu aspektu vzbudenia senzácie** v projekte a namiesto toho by mala zdôrazniť komunitný prvok CSR projektu. Tento prístup je efektívny najmä ak si MVO časom vypracuje dobré vzťahy s médiami a oboznámi novinárov so svojimi aktivitami, poslaním a prístupom.

**Hrať aktívnu úlohu pri identifikácii lokálnych potrieb.** Lokálne úrady môžu využiť svoju legitimitu zainteresovaných komunitných subjektov na to, aby sa zaoberali lokálnymi problémami. Majú kapacitu identifikovať kľúčové lokálne potreby a efektívne spojiť finančné a ľudské zdroje, aby sa ujali nových aj existujúcich iniciatív.

# Prípadové štúdie

Štúdiá o stave spoločenskej zodpovednosti firiem bola počas realizácie výskumu v rámci projektu *The Way It Works* doplnená o 5 prípadových štúdií z každej zo zúčastnených krajín (Slovenska, Maďarska, Poľska a Rumunsko). V tejto publikácii predstavujeme jednu prípadovú štúdiu z každej z týchto krajín spracovanú podľa jednotnej metodiky. Prípadové štúdiá predstavujú inšpirujúce príklady spoločensky zodpovedného správania sa firiem a taktiež predstavujú partnerstvá medzi neziskovými organizáciami a podnikateľskými subjektmi.

## MAĎARSKO

### 1. Všeobecné informácie o firme a partneroch z miestnej komunity

#### A. Firma

Meno firmy: **TELVILL KFT.**

Obsah činnosti firmy: **dizajn a výroba/realizácia komunikačných, elektrických a informačných sietí**

Veľkosť firmy:

Počet zamestnancov: **85**

Počet domácich firemných jednotiek: **1**

Ročný obrat firmy: **viac ako 2 500 000 €**

Ročný zisk firmy: **300 000 €**

Vlastník firmy: **domáci/národný, 100 % maďarský kapitál**

Firemní účastníci rozhodovacieho procesu o aktivite CSR: **majitelia, konatelia**

#### B1. Partnerská inštitúcia

Názov inštitúcie: **Národná inkubátorová nadácia**

Oblasť činnosti inštitúcie: **zdravotnícka organizácia, nadácia**

Veľkosť inštitúcie:

Počet zamestnancov (dobrovoľníkov): **8**

Počet domácich jednotiek: **1**

Ročný rozpočet inštitúcie: **500 000 €**

Vlastník inštitúcie: **maďarská nadácia**

Firemní účastníci rozhodovacieho procesu o aktivite CSR: **členovia dozornej rady**

#### C1. Hlavné dáta o vzťahu partnerov

Kedy bol projekt/iniciatíva/program CSR spustený: **1998**

Iniciátor projektu/iniciatívy/programu CSR: **obchodní partneri**



**B2. Partnerská inštitúcia**Názov inštitúcie: **Rezervácia divokej zveri v Miškolci**Oblasť činnosti inštitúcie: **ZOO**

Veľkosť inštitúcie:

Počet zamestnancov (dobrovoľníkov): **12**Počet domácich jednotiek: **1**Ročný rozpočet inštitúcie: **400 000 €**Vlastník inštitúcie: **100 % maďarské verejné vlastníctvo**Firemní účastníci rozhodovacieho procesu o aktivite CSR: **riaditeľ****C2. Hlavné dáta o vzťahu partnerov**Kedy bol projekt/iniciatíva/program CSR spustený: **1999**Iniciátor projektu/iniciatívy/programu CSR: **miestna samospráva****B3. Partnerská inštitúcia**Názov inštitúcie: **Základná škola Ferenca Móru**Oblasť činnosti inštitúcie: **štátne školstvo**

Veľkosť inštitúcie:

Počet zamestnancov (dobrovoľníkov): **34**Počet domácich jednotiek: **1**Ročný rozpočet inštitúcie: **100 000 €**Vlastník inštitúcie: **národné verejné vlastníctvo**Firemní účastníci rozhodovacieho procesu o aktivite CSR: **inštruktori, učitelia****C3. Hlavné dáta o vzťahu partnerov**Kedy bol projekt/iniciatíva/program CSR spustený: **2000**Iniciátor projektu/iniciatívy/programu CSR: **riaditelia****B4. Partnerská inštitúcia**Názov inštitúcie: **Kozia farma Ivancsó-hamlet**Oblasť činnosti inštitúcie: **poľnohospodárska činnosť/podnikanie**

Veľkosť inštitúcie:

Počet zamestnancov (dobrovoľníkov): **5**Počet domácich jednotiek: **1**Ročný rozpočet inštitúcie: **80 000 €**Vlastník inštitúcie: **maďarské verejné vlastníctvo**Firemní účastníci rozhodovacieho procesu o aktivite CSR: **majiteľ****C4. Hlavné dáta o vzťahu partnerov**Kedy bol projekt/iniciatíva/program CSR spustený: **2002**Iniciátor projektu/iniciatívy/programu CSR: **majiteľ, konatelia****B5. Partnerská inštitúcia**Názov inštitúcie: **Stredná technická škola Kandó Kálmána**Oblasť činnosti inštitúcie: **technické vzdelávanie druhého stupňa**



|   |
|---|
| Velkosť inštitúcie:<br>Počet zamestnancov (dobrovoľníkov): 35<br>Počet domáчих jednotiek: 1<br>Ročný rozpočet inštitúcie: 120 000 € |
| Vlastník inštitúcie: <b>verejné vlastníctvo</b>   |
| Firemní účastníci rozhodovacieho procesu o aktivite CSR: <b>učitelia</b>  |
| <b>C5. Hlavné dáta o vzťahu partnerov</b>   |
| Kedy bol projekt/iniciatíva/program CSR spustený: <b>2003</b>   |
| Iniciátor projektu/iniciatívy/programu CSR: <b>riaditeľ, majitelia</b>  |

|  |
|--|
| <b>B6. Partnerská inštitúcia</b>   |
| Názov inštitúcie: <b>Nadácia pre rozvoj okolia hradu Diósgyőr</b>  |
| Oblasť činnosti inštitúcie: <b>hrad, rekonštrukcia okolitých oblastí</b>   |
| Velkosť inštitúcie:<br>Počet zamestnancov (dobrovoľníkov): 27<br>Počet domáчих jednotiek: 1<br>Ročný rozpočet inštitúcie: 70 000 € |
| Vlastník inštitúcie: <b>maďarská verejná nadácia</b>   |
| Firemní účastníci rozhodovacieho procesu o aktivite CSR: <b>členovia dozornej rady</b>   |
| <b>C6. Hlavné dáta o vzťahu partnerov</b>  |
| Kedy bol projekt/iniciatíva/program CSR spustený: <b>2002</b>  |
| Iniciátor projektu/iniciatívy/programu CSR: <b>predseda dozornej rady, konatelia</b>   |

## 2. Matrica partnerských vzťahov

| Firemný vklad  | Inštitucionálny vklad  | Odhadovaná hodnota vkladov(€)  | Zdroje iných partnerov   | Výstup   |  |
|--|--|--|--------------------------|--|--|
|  |  |  |                          | Výhody pre lokálnu komunitu  | Výhody pre firmu   |
| Inkubátor pre predčasne narodené deti                                    | Zber a distribúcia príspevkov                                | 6 000 € za nákup inkubátora  | -                        | Zlepšenie šancí na prežitie pre predčasne narodené deti                      | Zvýšenie partnerskej a zákazníckej spokojnosti                     |
| Park sôch vyhynutých zvierat   | Vypracovanie plánu parku sôch a zabezpečenie jeho realizácie | 6 500 € za konštrukciu a rozvoj parku 3,500 € za jeho dizajn a realizáciu              | FK Raszter Kft.: 6 500 € | Príležitosť pre kultúrne vyžitie a získanie znalostí o vyhynutých zvieratách | Získanie tendrov a cien CSR  |
| Rozvoj a bezplatné používanie informačného systému                       | Inštitucionálna infraštruktúra a najímanie inštruktorov      | 7 000 € za nákup počítačov a ich údržbu  | Szinvanet Kft.: 6 000 €  | Zlepšenie znalostí študentov o informačných technológiách                    | Vyššia miera oddanosti rodičov študentov, ktorých zamestnáva firma |
| Elektrická sieť, vybudovanie systému osvetlenia verejných priestranstiev | Zabezpečenie výkopových prác a polozenie betónu              | 4 000 € náklady na materiál a vybudovanie siete 2 000 € za výkopové a betonárske práce | -                        | Splnenie požiadaviek starostlivosti o zdravie zvierat                        | Zisk nového cieľového trhu   |

|  |   |   |                 |  |   |
|--|---|---|-----------------|--|---|
| Vybavenie laboratória pre elektronické merania   | Inštitucionálna infraštruktúra, získanie laboratórnych nástrojov a nábor technických inštruktorov | 7 500 € za nákup elektronických prístrojov a ich renováciu            | -               | Študenti získajú technické zručnosti pomocou využitia moderných prístrojov | Dostupnosť vyššie kvalifikovanej pracovnej sily   |
| Slávnostné osvetlenie vlaku Lillafüred Mikulás [Santa Claus] a výzdoba železničnej stanice | Účasť na dizajne a realizácii slávnostného osvetlenia a dekorácií                                 | 2 000 € náklady na materiál na osvetlenie 1 000 € za realizačné práce | -               | Príležitosť na príjemný výlet v krásnom prostredí                          | Získanie ceny s názvom Civilek Támogatásáért (Za podporu občianskej spoločnosti), pozitívna reklama |
| <b>Celkom</b>  |   | <b>39 500 €</b>   | <b>12 500 €</b> |  |   |

| <b>Dopad na miestnu komunitu</b>                                     | <b>Dopad na firmu</b>                           |
|--|---|
| Zníženie úmrtnosti detí v regióne                                    | Vyššia miera zákaznickej lojality a spokojnosti |
| Zvýšený záujem o ohrozené živočíšne druhy                            | Vyššia miera morálneho uznania                  |
| Rozšírenejšie využívanie počítačov                                   | Spokojnejší pracovníci                          |
| Šírenie zdravšieho životného štýlu a stravovacích návykov            | Zvýšenie podporných zdrojov                     |
| Zlepšenie šancí na zamestnanie absolventov strednej technickej školy | Vyššia efektívnosť pracovníkov firmy            |
| Šťastnejší život obyvateľov regiónu                                  | Propagácia v médiách                            |

## RUMUNSKO

## A. Firma

Meno firmy: **Fornetti Romania**Profil firmy: **potravínárska produkcia (pekárenské produkty)**

Veľkosť firmy:

Počet zamestnancov: **630 ľudí a pribl. 200 pracovných miest v partnerských franchisingových firmách**

Počet domácich pobočiek:

Ročná tržba: **19 000 000 €**Ročný zisk firmy: **3 000 000 €**Vlastník firmy: **nadnárodná spoločnosť**Firemní účastníci rozhodovacieho procesu o aktivite CSR: **manažment**

## B. Partnerská inštitúcia

Názov inštitúcie: **CREST**Oblasť činnosti inštitúcie: **MVO, profesionálny rozvoj strategického manažmentu, kvality produktov, environmentálnych štandardov, komunitný rozvoj a pod.**

Veľkosť inštitúcie:

Počet zamestnancov (dobrovoľníkov): **2 zamestnanci + cca. 6 konzultantov**Počet domácich jednotiek: **1**Ročný rozpočet inštitúcie: cca. **84 000 €**Vlastník inštitúcie: **nadácia**Firemní účastníci rozhodovacieho procesu o aktivite CSR: **manažerský tím organizácie**

## C. Faktické informácie o partnerstve

Kedy bol projekt/iniciatíva/program CSR spustený: 2005. Program bol pôvodne plánovaný ako dvojročný projekt, no v konečnom dôsledku bol realizovaný 1 rok. V druhom roku sa firma rozhodla podporovať organizáciu obsahovo bližšiu svojej misii. Predstavitel' CREST-u vraví, že sa tak stalo kvôli tomu, že firma využila svoje ročné skúsenosti s poskytovaním grantov a pochopila možnosť, ktorú ponúka partnerstvo s organizáciou bližšou svojmu zameraniu.

Organizácia administratívne zabezpečovala partnerstvo a grantový program prostredníctvom vytvorenia pracovnej pozície na polovičný úväzok počas 1 roka, s nákladmi 10 % z celkovej spravovanej čiastky. Úlohou pracovníka bolo: telefonovanie a ponuka produktu, výber najvhodnejších organizácií, následné sledovanie realizácie projektov, pomoc MVO pri spĺňaní požiadaviek transparentnosti a reportovania, informovanie firmy a vypracovanie záverečnej správy (táto zahŕňala naratívnu správu, finančné dáta a celkové zhodnotenie programu).

Iniciátor projektu/iniciatívy/programu CSR: **CREST**

Projektová doména: rozvoj neziskového sektoru prostredníctvom vytvárania vnútorného firemného grantového systému.

## 1. Partnerská matrica

| Firemný vklad                 | Inštitucionálny vklad  | Odhadovaná hodnota vkladov (€)  | Zdroje iných partnerov | Výstupy   |  |
|-------------------------------|--|---------------------------------|------------------------|---|--|
|                               |  |                                 |                        | Výhody pre komunitu   | Výhody pre firmu   |
| 60 000 € sponzorský príspevok | know-how v manažovaní výberového procesu 14 MVO a grantového procesu | 60 000 € (firma) know-how CREST | Žiadne                 | <p>MVO mali možnosť získať z inštitucionálnej štruktúry malé granty na projekty reagujúce na potreby ich komunity</p> <p>Niektoré malé MVO mali možnosť oboznámiť sa a pracovať s štruktúrovaným systémom financovania, ku ktorému by inak mali sťažený prístup kvôli byrokratickým požiadavkám</p> | <p>Zviditeľnenie firmy počas akcií organizovaných 14 vybranými MVO</p> <p>Zviditeľnenie firmy počas miestnych a národných akcií spojených so CSR</p> <p>Prístup ku know-how v oblasti grantových nástrojov, založených na jasných kritériách ponúkajúcich výhody firme aj komunite</p> |
| <b>Celkom</b>                 |  | <b>60 000 €</b>                 |                        |   |  |
|                               |  |                                 |                        | <b>Dopad na komunitu</b>  | <b>Dopad na firmu</b>  |
|                               |  |                                 |                        | Najmä malé MVO získali skúsenosti s implementáciou grantu, čo ich pripravilo na podobné partnerstvá v budúcnosti.   | Vytvorenie lepšieho zamerania na komunitné programy, zlepšenie komunitných iniciatív   |

## SLOVENSKO

## A. Firma

Meno firmy: **Kronospan SK, s. r. o.**

Firemný profil: Korene firmy Kronospan siahajú do roku 1897. Spoločnosť postupne expandovala do ďalších krajín a dnes patrí medzi najvýznamnejšie spoločnosti ponúkajúce aglomerované materiály na báze dreva. Na Slovensko Kronospan vstúpil v roku 1997, keď prevzatím závodu Drevokombinát Šariš nadviazal na drevársku tradíciu v regióne Prešova. Nosným programom prešovskej spoločnosti je výroba laminátových podláh, surových a laminovaných drevotrieskových dosák a obkladových panelov. Na Slovensku má Kronospan vedúce postavenie v predaji veľkoplošných materiálov a je jediným slovenským výrobcom laminátových plávajúcých podláh.

Veľkosť firmy:

Počet zamestnancov: **400**

Počet národných pobočiek: **1**

Ročná tržba: **3 024 934 000 SKK<sup>5</sup>**

Firemné vlastníctvo: **zahraničná spoločnosť**

Osoby zainteresované na rozhodovacom procese o CSR postupe (prosím špecifikujte ich pozíciu v podniku):

## B. Partnerská inštitúcia

Názov inštitúcie: **Komunitná nadácia Prešov**

Profil inštitúcie: Poslaním KNP je rozvoj miestnych iniciatív občanov, nadácií, občianskych združení alebo iných neziskových organizácií v Prešove, ktoré sa zameriavajú na rozvoj kultúry, športu, zdravotníctva, školstva prácu s deťmi a mládežou, ale aj inými vekovými skupinami, ako aj na zlepšenie životného prostredia, podporu demokracie a prostredia tolerantného voči rôznym náboženstvám a etnikám.

Veľkosť inštitúcie:

Počet zamestnancov: **2 zamestnanci, 1 na osobitný európsky projekt, 30-35 stabilných dobrovoľníkov, ďalších 30 občasných dobrovoľníkov**

Počet národných pobočiek: **1**

Ročný rozpočet: **2,5 mil. SKK**

Inštitucionálne vlastníctvo (ak sa týka): **nadácia**

Osoby zainteresované na rozhodovacom procese ako partner firmy (prosím špecifikujte ich pozíciu v inštitúcii): **Prvý kontakt je prostredníctvom Výboru, ale tiež cez výkonnú riaditeľku.** Sú prepojení, každý z nich má svoje úlohy.

## C. Faktické informácie o partnerstve

Kedy bol projekt/iniciatíva/program CSR spustený: **prvé rozhovory sa začali v roku 2000, údaje v matici sa týkajú iba roku 2006**

Iniciátor projektu/iniciatívy/programu CSR: **Komunitná nadácia Prešov**

Údaje v tejto matici boli získané z a vypočítané na základe sekundárnych zdrojov – komunitného partnera Komunitná nadácia Prešov a z firemnej stránky [www.kronospan.sk](http://www.kronospan.sk)

1. Partnerská matrica

| Firemný vklad   | Inštitucionálny vklad  | Odhadovaná hodnota vkladov  | Zdroje iných partnerov | Výstupy   |   |
|---|--|---|------------------------|---|---|
|   |  |   |                        | Výhody pre komunitu   | Výhody pre firmu  |
| 1) Finančné dary firmy<br><br>2) Finančné dary zamestnancov firmy | Spravovanie troch fondov<br>• Zelené sídliská,<br>• Otvorený fond Kronospan,<br>• Žijeme tu aj My...<br>v rámci nadácie a grantového programu v mene firmy (komunitný partner – Nadácia) | 528 000 SKK (firma)<br><br>72 000 SKK (zamestnanci)                             |                        | Desiatky realizovaných zelených projektov – nové lavičky, vysadené stromy, revitalizované priestranstvá<br><br>Športové turnaje<br><br>Aktivizácia detí a mládeže | Dobré meno v miestnej komunite.<br><br>Ocenenie Top firemný filantrop – 14. miesto na Slovensku<br><br>Cena Komunitnej nadácie Prešov – Darca roka 2004, 2005, 2006 |
| Nefinančné dary – výrobky (podlahy) a iné materiály               |  | 73 791 SKK (firma)<br><br>55 314 SKK (komunitní partneri, školy a ich partneri) |                        | Najmenej 5 MVO a škôl získalo podporu v krízových situáciách, alebo na projekty zlepšujúce životné prostredie a obytné štvrte                                     | Dobré meno v miestnej komunite  |
| Dobrovoľnícka práca zamestnancov                                  |  | 10 302 SKK (firma)  |                        | Viac dobrovoľníkov zapojených do komunitných projektov  | Zamestnanci motivovaní prostredníctvom dobrovoľníctva   |
| Celkom  |  | 739 407 SKK   |                        |   |   |
| <b>Dopad</b>  |  |   |                        |   |   |
|   |  |   |                        | Lepšie životné prostredie, príjemnejšie verejné priestranstvá, vyriešené sociálne problémy a aktívni občania  | Firma je vnímaná ako partner komunity podieľajúci sa na jej rozvoji, čo zlepšuje negatívny imidž firmy ako znečisťovateľa prostredia vo verejnosti                  |



## POĽSKO

**Talens Polska Sp. z o. o.**

Stredná umelecká škola „Talens“ (Liceum Plastyczne Talens).

Talens Polska Sp. z o. o. je úspešná firma produkujúca potreby pre umelcov, ktorá sa nachádza v meste Lesko. Aj keď sa táto pôvodne poľská firma stala súčasťou medzinárodných korporácií Talens a Sakura, ktoré stoja na čele daného odvetvia, stále je do značnej miery autonómna. Firma sa zapája do množstva aktivít podporujúcich komunitu na lokálnej aj národnej úrovni, pričom ide najmä o aktivity súvisiace s umeleckým profilom firmy.

Talens Polska podporuje, spoločne so svojou sesterskou firmou TAP, **Nadáciu poľského maliarstva**, založenú v roku 1999, ktorej hlavným cieľom je podporovať maliarske iniciatívy a mladých umelcov. Nadácia realizuje rôzne iniciatívy (organizácia výstav, plenérov, podpora galérií, vydávanie katalógov, a pod.). Nadácia tiež organizuje Fórum poľského maliarstva, zhromažďujúce významných profesorov z mnohých poľských umeleckých škôl. Talens Polska vlastní rozsiahlu **kolekciu súčasného poľského umenia**, ktorá bola s podporou miestnych úradov raz vystavovaná aj v Lesku (galéria je momentálne dočasne uzavretá), čím veľmi pozitívne prispela k spropagovaniu umenia v meste Lesko. Galéria ponúka nefinančnú podporu mnohým poľským galériám a múzeám, ktoré sú často „finančne podvýživene“.

Kľúčovým projektom firmy Talens Polska je **založenie a prevádzkovanie Strednej umeleckej školy „Talens“** (Liceum Plastyczne Talens) v Lesku – je to najviac juhovýchodne položená škola tohto druhu v Poľsku. Za projektom založenia školy stálo „odhodlanie pomôcť deťom z regiónu Bieszczady v umeleckej kariére“. Bieszczady sú tradične chudobnejšou a geograficky izolovanou oblasťou, dostupnosť vzdelania takéhoto druhu je preto veľmi obmedzená. V súčasnosti je škola závislá na financovaní zo strany Talens Poland, čo tejto firme dodáva novú dôležitú dimenziu zodpovednosti.

**A. Firma**

Meno firmy: **Talens Polska Sp. z o. o.** ([www.talens.pl](http://www.talens.pl))

Profil firmy: **potreby pre maliarov – maliarske plátna a stojany** (drevársky priemysel)

Veľkosť firmy:

Počet zamestnancov: **300**

Počet domácich firemných jednotiek: **1**

Ročná tržba: **1 500 000 PLN**

Vlastník firmy: spoločný podnik: **50 % poľský + 50 % medzinárodný kapitál**

Firemní účastníci rozhodovacieho procesu o aktivite CSR: **výkonný riaditeľ (zakladateľ), projektový manažér, marketingové oddelenie.**

**B. Partnerská inštitúcia**

Názov inštitúcie: **Neštátna stredná umelecká škola „Talens“** v Lesku (Niepubliczne Liceum Plastyczne „Talens“ w Lesku – [www.liceum.talens.pl](http://www.liceum.talens.pl))

Profil inštitúcie: **vzdelávacia (bezplatná) inštitúcia**

Veľkosť inštitúcie:

Počet zamestnancov: **2 + učítelia**

Vlastník inštitúcie: **Nadácia poľského maliarstva** (Fundacja Malarstwa Polskiego), ktorú založil Adam Pałacki, PhD, zakladateľ a spolumajiteľ Talens Polska Sp. z o. o.

Osoby zainteresované na rozhodovacom procese ako partneri firmy (prosím špecifikujte ich pozíciu v inštitúcii): **riaditeľ školy**

**C. Faktické informácie o partnerstve**

Kedy bol projekt CSR spustený: **myšlienka sa objavila „pred niekoľkými rokmi“ – škola bola otvorená na jeseň 2006. Realizácia trvala rok.**

Iniciátor projektu CSR: **Adam Pałacki, PhD, CEO, zakladateľ a spolumajiteľ Talens Polska Sp. z o. o.**

| Firemný vklad   | Inštitucionálny vklad   | Zdroje získané od iných partnerov  | Výstupy  |   |
|---|---|--|--|---|
|   |   |  | Výhody pre komunitu  | Výhody pre firmu  |
| Finančné zdroje   | Každodenné vedenie školy  | Miestne úrady (pomoc pri hľadaní miesta pre školu)   | Nová škola – zlepšenie možností vzdelávania v meste a regióne.   | Positívny obraz firmy v komunite  |
| Čas a expertíza zamestnancov (riaditeľ a vyšší manažment)<br><br>Niektorí zamestnanci učia na škole | Nábor žiakov<br><br>Propagácia firmy<br><br>Zapojenie žiakov do života firmy (akcie, Vianoce, atď.) | Firemný partner (logistické zabezpečenie pri organizácii exkurzie)<br><br>Akadémia umení vo Vroclave (rady profesorov o tom, aká má byť organizácia školy) | Deti majú o jeden dôvod menej prečo odísť z regiónu – môžu začať kariéru v Lesku.<br><br>Žiaci a škola prispievajú k ekonomickej situácii tým, že peniaze míňajú v Lesku.          | Positívne vnímanie firmy v poľskej umeleckej komunite. Investovanie do potenciálnych budúcich partnerov alebo dokonca zamestnancov firmy.<br><br>Prispievanie k rozvoju regiónu |
| Propagácia školy prostredníctvom firemnej siete Talens  |   | Podpora Centra umeleckého vzdelávania (Centrum Edukacji Artystycznej)  | Žiaci sa zapájajú do života mesta.<br><br>Zapájajú sa aj ostatné „zainteresované subjekty“ – škola napr. povzbudzuje niektorých umelcov k tomu, aby získali pedagogické zručnosti. |   |
|   |   |  | Dopad  |   |
|   |   |  | Zvyšovanie životných šancí a možností pre mnoho umelecky nadaných detí z regiónu Bieszczady.   | Spoločnosť prináša novú dimenziu zodpovednosti, zapája sa do dlhodobej podpory vzdelávania v regióne.   |





# Slovník pojmov súvisiacich s témou CSR

## **Accountability (Zúčtovateľnosť, Zodpovednosť)**

Schopnosť a ochota organizácie alebo jej predstaviteľov preukázať spôsob nakladania so zdrojmi a efektívnosť svojej činnosti. V neziskovom sektore sa tento termín používa na vyjadrenie zodpovednosti neziskovej organizácie informovať darcov o tom, ako použila ich dary a na proces budovania dôvery a dôveryhodnosti voči verejnosti a zainteresovaným subjektom.

## **Cause-Related Marketing (Dobročinný (zdieľaný) marketing)**

Strategická marketingová forma spolupráce ziskovej a neziskovej organizácie, pri ktorej neziskový subjekt poskytuje svoje meno, imidž, etiketu alebo logo (licenciu) na spoločenskú podporu nejakej firmy alebo predaja jej výrobku či služby. Firma či podnik za to poskytuje neziskovému subjektu určitú odplatu, percentuálny podiel z predaja každého produktu, čas či iné nepeňažné plnenie, napr. šírenie informovanosti o spoločenskom probléme (napr. jogurty s logom na podporu obetí povodní, maslo a vyťažok z jeho predaja na internetizáciu škôl, či náhradná rodičovská starostlivosť na kartónoch mlieka apod.

## **Cieľová skupina**

Jednotlivci, skupiny populácie, organizácie alebo firmy, na ktoré sa subjekt svojimi aktivitami obracia, resp. ktoré oslovuje.

## **Corporate Social Responsibility (Spoločensky zodpovedné podnikanie)**

Celkový vzťah podniku so všetkými jeho zainteresovanými subjektami – zákazníkmi, vlastníkmi-investormi, zamestnancami, úradmi verejnej správy, dodávateľmi, konkurentami, komunitami atď. Zahŕňa záväzok podniku vyvíjať svoje ekonomické aktivity efektívne a zodpovedne voči spoločnosti a životnému prostrediu pri zohľadnení záujmov všetkých zainteresovaných subjektov.

## **Daňová asignácia**

Možnosť fyzickej alebo právnickej osoby poukázať určité percento (2 %) zaplatenej dane z príjmu za uplynulé obdobie nejakému neziskovému subjektu. Viac informácií na [www.rozhodni.sk](http://www.rozhodni.sk).

## **Darovacia zmluva**

Právny úkon, ktorým darca niečo venuje obdarovanému na základe podmienok stanovených v zmluve. Ustanovenia darovacej zmluvy upravujú §§ 628 – 630 Občianskeho zákonníka.

## **Direct Marketing (Priamy marketing)**

Oblasť marketingu, pri ktorej sú cieľové skupiny oslovované priamo bez sprostredkovateľov. Priamy marketing zahŕňa priame zasielanie pošty (direct mail), telefonovanie, apod. (telemarketing) a elektronické komunikovanie (e-mail marketing).

## **Donor, darca**

Jednotlivec alebo organizácia, ktorá poskytuje nejaký príspevok alebo dar. Jednou z foriem, využívaných najmä nadáciami, sú granty.

## **Evalvácia, vyhodnocovanie**

Evalvácia je proces zhodnotenia priebehu, dopadu a efektívnosti programu alebo projektu pri dosahovaní stanovených cieľov. Evalvovať sa môže aj fungovanie organizácie.

## **Filantropia**

1. dobrovoľnícke aktivity pre verejnoprospešný účel bez očakávania protihodnoty.
2. láska k ľudstvu, obyčajne prejavovaná snahou o zvýšenie verejného blaha, a to osobnými dobročinnými skutkami alebo finančnou podporou nejakej oblasti bez očakávania protihodnoty.
3. akákoľvek snaha zmierniť ľudskú biedu a utrpenie, zlepšiť kvalitu života, pomôcť alebo udržať isté hodno-

ty, a to formou darov, služieb alebo iných dobrovoľníckych aktivít.

### Fond

Neziskový subjekt (či už ako samostatná právnická osoba alebo ako jej súčasť – napr. nadácie), ktorého poslaním je prostredníctvom získavania peňažných prostriedkov z rôznych zdrojov a ich následného prerozdelenia iným subjektom podpora nejakého verejnoprospešného účelu. Na rozdiel od nadácie fond nemá základinu, ktorú by zhodnocoval, a môže zhromažďovať iba peňažné prostriedky. Fondy, ktoré sú súčasťou nadácií sa nazývajú nadačné fondy.

### Fundraising (Získavanie zdrojov)

Široká škála aktivít a spôsobov, ktorými neziskové organizácie získavajú zdroje pre svoje fungovanie – napr. finančné prostriedky, hnutelný a nehnuteľný majetok, informácie, know-how, čas, apod.

### Governance (Spravovanie)

Štruktúra a spôsob rozhodovania, ktoré zahŕňajú správnu radu, zamestnancov a zainteresované subjekty. V neziskovom sektore sa vzťahuje na aktivity správnej rady, ktoré sledujú a ovplyvňujú dlhodobé smerovanie neziskovej organizácie.

### Grant

Pridelenie finančných prostriedkov organizácii alebo jednotlivcovi na uskutočnenie aktivít zväčša od nadácie, fondu alebo nejakej inštitúcie (napr. na vzdelávanie, sociálne služby, ochranu životného prostredia apod.).

### Grantový program

Spôsob rozdeľovania finančnej pomoci – grantov – subjektom na aktivity, ktoré sú v súlade so zámerom a vopred stanovenými kritériami poskytovateľa. Grantové programy zvyčajne manažujú nadácie alebo fondy.

### Implementácia programu

Realizácia programu podľa nejakých kritérií – uskutočňovanie aktivít s cieľom dosiahnuť požadované výstupy.

### Kofinancovanie

Podielanie sa na viaczdrojovom financovaní.

### Komunita

Skupina ľudí, ktorí sú nejakým rozpoznateľným spôsobom vzájomne previazaní – v tomto kontexte hlavne geograficky vymedzené komunity – susedstvá, sídla, mestá, vidiecke sídliská, mikroregióny, atď. Ľudí v takejto komunite spája hlavne rovnaké bydlisko, niekedy aj práca.

### Medzisektorová (multisektorová) spolupráca

Dobrovoľné, strategické spojenectvo, spolupráca medzi organizáciami verejného, podnikateľského a neziskového sektora (či len niektorých z nich) s cieľom vzájomného zvýšenia kapacity pri dosahovaní spoločných cieľov a zdieľaní zdrojov, zodpovednosti, výnosov a rizík.

### Miestne subjekty pochádzajúce z komunity

Jednotlivci alebo organizácie na miestnej úrovni fungujúci v komunitách veľmi blízko k zainteresovaným subjektom.

### Nadácia

Nezisková mimovládna organizácia, ktorej poslaním je zhromažďovať, zhodnocovať a distribuovať majetok na podporu iných neziskových organizácií a projektov. Na Slovensku ich postavenie upravuje Zákon č. 34/2002 Z. z. o nadáciách, ktorý ich definuje ako účelové združenie majetku na podporu verejnoprospešného účelu.

### Nefinančný dar, príspevok

Darovanie výrobkov, služieb, poskytnutie kancelárskeho priestoru, informácií, času zamestnancov, dobrovoľníckeho vkladu či iného nefinančného majetku.

### Nezisková organizácia

Organizácia, ktorej poslaním je naplňať nejaký všeobecnoprospešný (pre širokú verejnosť) či vzájomnoprospesný účel (pre istú skupinu). V spoločnosti delíme subjekty podľa tvorby zisku na ziskové a neziskové. V závislosti od zriaďovateľa rozlišujeme neziskové organizácie na vládne (verejné) tzn. buď štátne alebo samosprávne (nemocnice, školy apod.) a mimovládne (občianske združenia, nadácie, neinvestičné fondy, neziskové organizácie poskytujúce všeobecnoprospešné služby, združenia právnických osôb, organizácie s medzinárodným prvkom). Mimovládne neziskové organizácie sa vyznačujú 5 charakteristikami: formálna štruktúra, nezávislosť od štátu, samosprávnosť, dobrovoľnícky charakter a neziskovosť.

**Partnerstvá podnikov s komunitou**

Termín na vyjadrenie zapojenia sa podnikov do podpory komunity zahŕňajúci podnikové darcovstvo (korporatívnu filantropiu) a podnikové občianstvo (corporate citizenship) (napr. podnik pravidelne podporuje miestnu školu alebo spolupracuje so samosprávou).

**Partnerstvo**

Vzťah, v ktorom jednotlivci alebo organizácie majú rovnakú snahu dosiahnuť spoločný cieľ a pri zadaní zodpovedností a právomocí spolupracujú ako partneri.

**Podnikové darcovstvo**

Podpora firmy pre neziskovú organizáciu alebo projekt prostredníctvom vlastných programov darcovstva alebo podnikovej nadácie. Môže mať formu poskytnutia peňažných prostriedkov, produktov, vecných darov, vybavenia, informácií, know-how alebo napr. aj času vlastných zamestnancov.

**Podnikový program darcovstva**

Darcovský program pre neziskové subjekty alebo projekty, ktorý vytvorila a administruje nejaká firma či podnik. Podnikové programy darcovstva priamo využívajú prostriedky firmy, ktorá ich zohľadňuje aj vo svojom rozpočte a účtovníctve. Program môže firma spoluvytvárať spolu s nadáciou, ktorá ho môže aj pre podnik samostatne administrovať.

**Programy dobrovoľníctva zamestnancov**

Niektoré firmy v rámci svojej stratégie povzbudzujú zamestnancov k dobrovoľníckemu zapojeniu sa podľa svojho záujmu vo vlastnej komunite. Firmám to môže pomôcť pri náboře kvalitnejších zamestnancov a ich udržaní, motivácii a celkovému výkonu. Pozri tiež pojem zapojenie zamestnancov.

**Public Relations (PR) (Vzťahy s verejnosťou)**

Strategický proces vytvárania, udržiavania a riadenia vzťahov a publicity organizácie s bezprostredným okolím (napr. tlačová konferencia, výstava, podujatie, prezentácia, apod.)

**Stakeholder (Zainteresaný subjekt)**

Akýkoľvek jednotlivec, skupina alebo subjekt, ktorý priamo či nepriamo ovplyvňuje alebo je priamo či nepriamo ovplyvňovaný pôsobením firmy alebo

organizácie. Patria sem interné zainteresované subjekty (ako napr. zamestnanci a ich rodiny, odbory, dobrovoľníci) alebo externé subjekty (napr. klienti, zákazníci, dodávatelia, vlastníci, donori, finančné skupiny, miestna komunita, politici, profesné a akademické organizácie, environmentálne skupiny, biosféra, celá populácia apod.).

**Strategické plánovanie**

Komplexný proces analýzy súčasnej situácie vo vnútornom prostredí organizácie i mimo neho, stanovenia cieľov a alternatív na ich dosiahnutie pri súčasnom efektívnom napĺňaní poslanca organizácie. Jeho výsledkom je písomný dokument – strategický plán.

**Transparentnosť**

Systém pôsobenia organizácie otvoreným spôsobom a sprístupňovaním informácií tak, že zainteresované subjekty majú možnosť sledovať rozhodnutia, aktivity a použité zdroje. Je dôležitá pri budovaní dôveryhodnosti organizácie a dôvery verejnosti.

**Verejno-súkromné partnerstvo**

Partnerská spolupráca, ktorá zahŕňa subjekt verejného (vládneho) sektora a subjekt zo súkromného sektora – či už ziskového alebo neziskového. Cieľom je spoločné riešenie problémov komunity, regiónu, krajiny alebo i celej planéty a dosahovanie spoločenskej zmeny.

**Viaczdrojové financovanie**

Použitie viacerých zdrojov financovania na úhradu nákladov projektu alebo organizácie.

**Vzťahy podniku s komunitou**

Vzťahy podniku s komunitou, v ktorej pôsobí – ide jednak o budovanie vzťahov so zainteresovanými subjektami ako aj dopad podnikateľských aktivít na komunitu. Patria sem programy, ktoré zohľadňujú záujmy oboch – podniku i komunity – ako sú napr. podnikové darcovstvo, dobrovoľníctvo zamestnancov, komunitné partnerstvá.

**Zapojenie zamestnancov**

Viacero foriem spolupráce medzi firmami a neziskovými organizáciami, ktoré využívajú záujem, čas, talent či finančné prostriedky zamestnancov v prospech neziskových aktivít. Môže sem spadať dobrovoľníctvo

zamestnancov, kampane na pracovisku, prispievanie zamestnancov či znásobenie ich príspevkov zo strany zamestnávateľa apod. Pozri aj pojem programy dobrovoľníctva zamestnancov.

### **Znásobený dar zamestnanca**

Príspevok zamestnanca podnikateľského subjektu nejakej neziskovej organizácii, ktorý jeho zamestnávateľ znásobí z vlastných prostriedkov. Môže slúžiť na motiváciu zamestnancov, resp. zvýšenie ich lojality (napr. ku každým 100 Sk venovaným na nejaký účel pridá zamestnávateľ rovnakú alebo i vyššiu čiastku).

### **Zodpovedné podnikanie**

Organizácia spojených národov vytvorila koncept, ktorý uznáva špecifickú úlohu biznisu pri dosahovaní udržateľného rozvoja. Zároveň zdôrazňuje, že podniky môžu vyvíjať svoje aktivity takým spôsobom, že pri zvyšovaní svojej konkurencieschopnosti podporujú nielen vlastný ekonomický rast, ale zároveň prispievajú k ochrane prírody, životného prostredia a zvyšujú svoju spoločenskú angažovanosť.

Zdroj: [www.partnerstva.sk](http://www.partnerstva.sk)

# Partneri projektu

*Projekt The Way It Works bol pripravovaný a realizovaný pod vedením Karpatskej nadácie Slovensko v partnerstve s organizáciami, ktoré sú súčasťou siete Karpatskej nadácie a ďalšími partnermi, ktorí prispeli svojou expertízou a know-how. Okrem koordinácie projektu realizovala Karpatská nadácia Slovensko väčšinu projektových aktivít na Slovensku.*

## **Karpatská nadácia Slovensko**

Letná 27  
040 01 Košice, Slovensko  
Tel: +421 55 622 1152  
Fax: +421 55 622 1150  
E-mail: cfsk@cfoundation.org

**KARPATSKÁ NADÁCIA SLOVENSKO** realizovala tiež projekty a aktivity, ktorých cieľom bol rozvoj regiónu východného Slovenska (Košický a Prešovský kraj), rozvoj občianskej spoločnosti a podpora spolupráce a partnerstiev medzi rôznymi sektormi, ako aj cezhraničná spolupráca v rámci Karpatského regiónu.

Jeden z posledných projektov, spĺňajúci túto misiu, ktorý Karpatská nadácia Slovensko realizovala v roku 2006 v spolupráci s medzinárodnou kanceláriou Karpatskej nadácie, bol projekt Grémium európskych občanov. Jeho cieľom bolo vytvoriť model efektívnej komunikácie medzi občanmi a miestnymi, regionálnymi a národnými politikmi. Karpatská nadácia sa v iniciatíve stala partnerom deviatich európskych krajín. Náhodne vybraní obyvatelia z mikroregiónu Údolie Bodvy a maďarského regiónu Szikszó sa tak aktívne podieľali na vytváraní budúcnosti svojho regiónu a identifikácii problémov a oblastí, ktoré by mohli vyriešiť politici na rôznych úrovniach.

*Realizácia jednotlivých aktivít v Maďarsku, Poľsku a Rumunsku prebiehala za aktívnej pomoci partnerských organizácií siete Karpatskej nadácie.*

## **Karpatská nadácia Maďarsko**

Szarvas tér 1  
3300 Eger, Maďarsko  
Tel/Fax: +36 36 516 750  
E-mail: cfhu@cfoundation.org

**KARPATSKÁ NADÁCIA MAĎARSKO** realizovala aktivity projektu The Way It Works na území, ktoré je súčasťou Karpatského regiónu, teda v župách: Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar, Heves, Jász-Nagykun-Szolnok a Szabolcs-Szatmár-Bereg.

Karpatská nadácia Maďarsko, okrem iného, implementuje prvý pilotný projekt v rámci konceptu BRIDGE, ktorý nadácia začala uplatňovať začiatkom roka 2006. Projekt bol realizovaný v mikroregióne Szikszó s cieľom vytvoriť základ pre dlhodobé možnosti zamestnania prostredníctvom odborných kurzov pre vybraných účastníkov. V rámci neho bola nadácia partnerskou organizáciou a za svoju úlohu bola nominovaná na cenu Národného úradu pre rozvoj za najlepší projekt presadzujúci rov-

nosť príležitostí pre miestnych aktérov. Toto uznanie a ocenenie posilnilo ašpirácie tímu Karpatskej nadácie Maďarsko naďalej získavať projektové nápady od rôznych zainteresovaných z regiónu a implementovať ich.

**KARPATSKÁ NADÁCIA POĽSKO** realizovala aktivity projektu The Way It Works v Podkarpatskej provincii, ktorá je súčasťou Karpatského regiónu. Najvýznamnejší projekt Karpatskej nadácie Poľsko je projekt Karpatský dom, ktorý v novembri 2006 získal finančnú podporu z Nórskeho finančného mechanizmu. Karpatský dom je priestor, v ktorom budú v rokoch 2006 – 2009 implementované aktivity s cieľom stimulovať spoluprácu v pohraničných oblastiach Poľska, Maďarska, Slovenska, Rumunska a Ukrajiny.

Ďalší cezhraničný projekt implementuje nadácia v partnerstve s Centrom pro komunitní práci z Přerova v Českej republike. Hlavným zámerom projektu „O ľuďoch s ľuďmi – Cena za podporu miestnej demokracie“ je výmena skúseností a oceňovanie najlepších praktík občianskej spoluúčasti pri rozhodovacích procesoch v krajinách Vyšegrádskej štvorky.

**KARPATSKÁ NADÁCIA RUMUNSKO** implementovala aktivity projektu The Way It Works v župách Karpatského regiónu: Bihor, Botosani, Harghita a Maramures.

Na medzinárodný projekt nadväzuje a aktivity na poli CSR dopĺňa projekt „Partnerstvo pre komunitu“ s cieľom priniesť poznatky, informácie a najlepšie praktiky konceptu spoločenskej zodpovednosti firmiem z firemného sektora župy Bihor.

Karpatská nadácia Rumunsko sa okrem toho zapojila do štyroch európskych projektov. Jeden z nich (TRIN II) sa usiluje o prehĺbenie poznatkov a porozumenia vo vzťahu k téme vylúčenia a inklúzie vo vidieckych oblastiach. Projekt spája partnerov z piatich európskych krajín a dáva priestor aktivitám zameraným na presadzovanie využívania informačných technológií ako nástroja včleňovania vylúčených skupín do spoločnosti.

Okrem partnerských organizácií, ktoré sú súčasťou medzinárodnej siete Karpatskej nadácie, boli partnermi projektu firma Telegrafia, a. s. z Košíc a Národný kontaktný bod Rady pre zahraničné investovanie a nadnárodné korporácie pre Slovensko, ktorý pracuje pod záštitou Ministerstva hospodárstva SR.

*Všetkým partnerom ďakujeme za spoluprácu!*

#### **Karpatská nadácia Poľsko**

ul. Franciszkańska 5/1  
38-500 Sanok, Poľsko  
Tel/fax: +48 134 641 369  
E-mail: cfpl@cfoundation.org

#### **Karpatská nadácia Rumunsko**

410499 Bumbacului 42, X 48, Ap 3  
Oradea Bihor, Rumunsko  
Tel/fax: +40 259 419 758  
E-mail: cfro@cfoundation.org

**NÁZOV** The Way It Works  
**Spoločenská zodpovednosť firiem v Karpatskom regióne**

**VYDAVATEĽ** Karpatská nadácia

**VYDANIE** Prvé

**POČET STRÁN** 46

**NÁKLAD** 300 ks

**ROK VYDANIA** 2007, Košice

Neprešlo jazykovou úpravou

ISBN 978-80-969820-5-9

ISBN 978-80-969820-5-9



9 788096 982059

[www.thewayitworks.org](http://www.thewayitworks.org)