



# НАРЪЧНИК ЗА ОЦЕНКА НА УСТОЙЧИВОСТТА НА ДАДЕН ОРГАНИЗАЦИОНЕН/БИЗНЕС МОДЕЛ



**Проект № 2020-1-IS01-KA204-065831**

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Тази публикация отразява гледните точки само на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за всяка употреба на информацията, съдържаща се в нея.

## Съдържание

1. Въведение .....	3
2. Икономическа устойчивост.....	4
3. Екологична устойчивост .....	5
4. Социална устойчивост.....	7
5. Оценка на устойчивостта .....	9
6. Индикатори за устойчивост .....	10
6.1 Критерии за избор .....	12
6.2 Някои примери .....	13
7. Индикатори за устойчив бизнес в страните-партньори по проект SINTRA.....	14
7.1 България – Добри практики за постигане на устойчивост .....	15
7.2 Хърватия – Добри практики за постигане на устойчивост .....	18
7.3 Естония – Добри практики за постигане на устойчивост .....	19
7.4 Гърция – Добри практики за постигане на устойчивост.....	23
7.5 Исландия – Добри практики за постигане на устойчивост .....	28
7.6 Португалия – Добри практики за постигане на устойчивост .....	30
8. Източници и връзки.....	32

## 1. Въведение

Концепцията за устойчиво развитие може да се тълкува по много начини, но в основата ѝ е подход към развитието, който има за цел да балансира различни и често конкуриращи се нужди срещу осъзнаването на екологичните, социалните и икономическите ограничения, пред които сме изправени като общество. Успешното устойчиво развитие отговаря на нуждите на настоящето, без да прави компромис с тези на бъдещите поколения. Устойчивото развитие е идеята, че човешките общества трябва да живеят и да задоволяват своите нужди, без да компрометират способността на бъдещите поколения да задоволяват собствените си нужди. „Официалната“ дефиниция за устойчиво развитие е разработена за първи път в доклада Brundtland през 1987 г. По-конкретно, устойчивото развитие е начин за организиране на обществото, така че да може да съществува в дългосрочен план. Да живеем в границите на околната среда е един от основните принципи на устойчивото развитие. От друга страна, става въпрос за осигуряване на силно, здраво и справедливо общество. Това означава задоволяване на разнообразните нужди на всички хора в съществуващи и бъдещи общности, насърчаване на личното благополучие, социално сближаване и приобщаване и създаване на равни възможности.

В този контекст предприемачеството играе важна роля. Устойчивото предприемачество (SE) е концепция, която съчетава както устойчивост, така и предприемачество, и се определя като „иновативна, пазарно ориентирана и ръководена от личността форма на създаване на стойност чрез екологично или социално полезни иновации и продукти, надхвърлящи началната фаза на една компания“ (Schaltegger and Wagner, 2007). SE може да се определи като „използване на бизнес организиране за решаване на проблеми, свързани със социалната и екологична устойчивост“. Това е „бизнес с кауза“ – където световните проблеми се превръщат в бизнес възможности чрез внедряване на иновации за устойчивост. С други думи, тази концепция може да се опише като предприемачество и иновация за устойчивост.

Не по-малко важно е вътрешното предприемачество. Това е важен управленски подход, който позволява на организациите да подобрят своите дейности, да увеличат своята рентабилност и да се преоткрият и реструктурират. Креативността, иновациите и способността за поемане на рискове са най-важните качества, които служителите трябва да притежават, като ключови ресурси на всеки бизнес. Всички тези характеристики на служителите са тясно свързани с развитието на вътрешнопредприемаческия дух в организациите. В днешната динамична бизнес среда, характеризираща се с бързи промени на глобалния пазар, способността на организациите да правят непрекъснати иновации, им

позволява да създават, но също така и да поддържат своето конкурентно предимство. Въвеждането на вътрешнопредприемаческа култура в компаниите е императив за тяхното оцеляване, растеж и устойчиво развитие в тези съвременни несигурни условия на националната и глобалната икономика, съпроводени със силна конкурентна битка за пазарен дял. Вътрешнопредприемаческите политики осигуряват прилагането на иновативни идеи чрез създаване на нови продукти, услуги, процеси или препроектиране на съществуващите, според нуждите на клиента и съображенията за устойчивост.

Вътрешното предприемачество е сред важните предпоставки и концепции на съвременната икономика и теорията на свободния пазар. Вътрешното предприемачество може да се опише като предприемачество в рамките на дадена система или образование, като например компания, организация, сектор, клъстер, национална или дори глобална икономика. По този начин вътрешното предприемачество е нещо повече от предоставяне на някои възможности на някои служители.

Този наръчник предлага идеи и прозрения за оценка на устойчивостта и обосновава вътрешното предприемачество и предприемачеството. Освен това ще откриете добри практики, следвани в страни партньори, както и някои съвети, полезни при оценката на устойчивостта на даден бизнес или идея за предприятие.

## 2. Икономическа устойчивост

„Устойчивото икономическо развитие предполага максимизиране на нетните ползи от икономическото развитие, при условие че услугите и качеството на природните ресурси се поддържат във времето“ (Pearce et al. 1988). От тази гледна точка мисията на икономическите дейности е не само производството, но и спестяването на запасите от природен капитал. За да се постигне устойчивост, трябва да се даде приоритет на запасите от природен капитал, а не на потока от приходи, който може да бъде генериран.

Концепцията за икономическа устойчивост е свързана с проверката на икономическите въздействия.

Често говорим за доклад за устойчивост за компании: това е документ, който измерва екологичното и социалното въздействие на бизнес дейностите. Икономическото състояние на една компания има много важно влияние върху бюджета за устойчивост, поради тази причина то трябва да бъде защитено чрез продукти и услуги, които са икономически изгодни за компаниите. Концепцията за икономическа устойчивост е свързана с проверката на икономическите въздействия. Икономическите въздействия на всяко начинание за

устойчивост са много важни – в крайна сметка една компания трябва да бъде печеливша в дългосрочен план, за да бъде действащо предприятие и за да има въздействие в контекста на екологичната и социалната устойчивост. Важно е устойчивостта да е истинска цел за компаниите, че може да има реално въздействие върху планетата и благосъстоянието на хората.

Грийнуошинг, възприемането на устойчиви практики само като маркетингов инструмент, не ни отвежда в правилната посока. За да избегнете зеленото измиване, е важно да разчитате на измерими и споделяеми показатели и да интегрирате устойчивостта в бизнес процесите. Индикаторите може да варират в зависимост от типа компания, но има някои общи насоки, от които да вземете пример, за да започнете положителен размисъл:

- Спазвайте глобалните и националните закони и стандарти за устойчивост
- Намесете се в производствените процеси, за да ги направите по-устойчиви
- Защита на работниците и служителите
- Оценете влиянието на компанията върху общността, в която оперира.

### 3. Екологична устойчивост

Устойчивостта на околната среда е свързана с природните ресурси, с които разполагаме, и тяхното съзнателно използване. За да могат бъдещите поколения да се радват на същите предимства, каквито ние имаме днес, е желателно да възприемем устойчив модел на използване на ограничените природни ресурси, които имаме в целия свят.

Човекът не е екологично устойчив вид. В действията си той често не се интересува от екологичните последици или уважението към природата и другите живи видове. Колко хора, по време на покупка или пътуване, обмислят собствения си екологичен отпечатък? Колко хора са загрижени за природните ресурси, които използват или пилеят, количеството парникови газове, които отделят чрез дейността си, или колко отпадъци произвеждат? Така че отговорът на тези въпроси вече да не е „никога“, са необходими нови стратегии, които да преместват вниманието на хората от тях самите към околната среда, за да повишат нашата екоустойчивост.

Когато говорим за екологична устойчивост, трябва да имаме предвид един основен елемент: изправени сме пред тема, която засяга самото съществуване на планетата, която обитаваме.

Неслучайно идеята за екологична устойчивост еволюира толкова силно, че е важна част от концепцията за устойчиво развитие. От чисто екологични аспекти достигнахме до широко

значение, което не може да не вземе предвид социалните и икономическите последици върху околната среда.

Осигуряването на екологична устойчивост означава балансиране на нашата естествена екосистема. Борба със замърсяването, предприемане на драстични мерки срещу вредните емисии и генерирането на отпадъци, активиране на добродетелни и иновативни икономически кръгове като двигатели за оптимизиране, рециклиране или повторно използване на ресурсите. Екосистема на поведение за една голяма цел. Преследването на екологична устойчивост означава на първо място справяне с враг номер едно, замърсяването. Не мислете само за образа на град, задръстен от трафик или покрит с пелерина от смог. Това символично предложение се отнася само до замърсяването на въздуха: малка част от формите на замърсяване, които могат да атакуват процесите на екологична устойчивост. Изгорели газове, изгаряне на естествени или изкуствени газове, системи за третиране на отпадъци, химически агенти, използвани в селското стопанство или промишлеността, емисии на CO<sub>2</sub> от аерационни и отоплителни инсталации: различни емисии на пари и вредни газове - включително диоксин и въглероден диоксид - които влияят неблагоприятно върху състава на въздух, който дишаме. Компаниите могат да направят много с вътрешно предприемаческите дейности, за да насочат компанията си към по-екологично устойчив път.

Когато емисиите достигнат прекомерни концентрации, алтернативните плочи не са достатъчни: нашето тяло и самата околна среда не могат да изхвърлят остатъците. От небето до земята: борбата за екологична устойчивост минава и през контрола на замърсяването на почвата. Фактор, който променя естествения химичен състав на почвата поради вредни човешки дейности, като използването на химикали и торове, изоставянето на небioresградими отпадъци, изхвърлянето в неподходящи зони на мръсна вода и разтворители. И накрая, водата: замърсяването на водата все повече замърсява моретата, реките и езерата. От неправомерни изхвърляния на тор до отпадъци от всякакъв вид: битови, промишлени и градски.

Една от големите битки за намаляване на употребата на пластмаса има причина за замърсяването на водите: от 2000 г. само пластмасовите отпадъци в Атлантическия океан са се утроили. Първата цел на екологичната устойчивост е да се запазят ресурсите на планетата по този начин:

- Възприемане на устойчиви и възобновяеми енергийни източници, като по този начин се изоставят изкопаемите горива
- Позволете на всички да имат еднакви възможности, така че позволете равенство
- Зачитане на екосистемните ресурси чрез създаване на устойчиви общности
- Проектиране на устойчиви градове, базирани на екологични и социални критерии

- Образование на гражданите за устойчиво, информирано и информирано потребление
- Осигуряване на ефективно използване на ресурсите за устойчива търговия.
- Европа се фокусира върху оценяването на онези икономически дейности, които ще предприемат, за да осигурят принос към поне една от следните цели:
- Смятане на изменението на климата
- Адаптиране към изменението на климата
- Устойчивост и защита на водните и морските ресурси
- Преход към кръгова икономика
- Предотвратяване и контрол на замърсяването
- Опазване на биоразнообразието и екосистемите.

#### 4. Социална устойчивост

Социалната устойчивост е набор от действия, насочени към постигане на справедливост в обществото. Социалната устойчивост предполага разнообразие от действия, засягащи правни, икономически и културни въпроси. Като цяло то се постига чрез намаляване на бедността и реализиране на основни условия за достоен живот на всеки човек. Това предполага намаляване на неравенството в ползите между социалните класи на дадена страна и между различните населения на света. Социалната устойчивост предполага, че може да се преследва колективен икономически растеж, без сериозно да се жертва качеството на живот на индивидите.

Гарантирането на условия за благоденствие, разбирани като условия за човешкото благополучие, всъщност е социална отговорност, която предполага конкретни действия, засягащи макроикономическите системи и връзката с планетарните природни ресурси. Поради тази причина действията за социална устойчивост са основна основа за ефективното прилагане на екологична и икономическа устойчивост. Устойчивото развитие се изразява и чрез социална устойчивост в компанията, която обединява типичните задачи на финансовото управление, включително оптимизирането на връзката между риск и възвращаемост във всеки времеви хоризонт, с по-широки и колективни аспекти, засягащи природата, социалността и/или управлението. Устойчивото развитие, различни са индикациите, които се използват днес, по такъв начин, че е конфигурирано като финансова етична реалност, която управлява икономически избори чрез инвестиционни решения, които не са насочени изключително към преследване на печалба в краткосрочен план. Освен това през 2011 г. в документ на Европейската комисия беше предложен цялостен отговор. Той говори за „стратегически подход към въпроса за корпоративната социална отговорност (който) е все по-важен за конкурентоспособността. Може да донесе ползи по

отношение на управлението на риска, намаляването на разходите, достъпа до капитал, връзките с клиентите, управлението на човешките ресурси и капацитета за иновации”.

Социалната отговорност се изразява по различни начини и може да се спазва от големи и малки предприятия. Някои от най-честите примери са 4-те R-s, които действат като опорна точка, чрез която да се прилагат вътрешни политики на уважение: рециклиране, повторна употреба, възстановяване и намаляване, с цел ограничаване на въздействието върху климатичния отпечатък и борба с консуматорството, броя на враговете една от средите. Може също да се предвиди участие в справедливата търговия, благотворителни инициативи могат да бъдат стартирани с пазари и кампании за повишаване на осведомеността от различни видове и могат да бъдат поставени на риск чрез отговорни инвестиции. Може би не всички, които са пили кафе в Starbucks, знаят, че КСО (Корпоративната социална отговорност) играе важна роля във вътрешната организация, както се вижда от придържането към програмата C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity), което гарантира, че предприятието се ръководи от социално съзнание. Starbucks не спря дотук, те си партнираха с Ethos Water, за да помогнат на повече от един милиард души, нуждаещи се от питейна вода.

Големите предприятия, които представляват предприятия от обществен интерес и които са компании майки на голяма група, всяка от които има средно повече от 500 служители, трябва да представят доклада за устойчивост веднъж годишно. Това е документ, чрез който да се удостовери изпълнението на дейността на организацията не от финансова гледна точка (каквито са финансовите отчети), а като отчет, предназначен за заинтересованите страни да потвърдят придържането към поставените цели. По закон няма задължителен модел, но GRI (Global Reporting Initiative) е създадена с намерението да отговори на това изискване чрез международни насоки за изготвяне на цялостен бюджет от икономическа, екологична и социална гледна точка.

Има няколко стандарта за социална отговорност. Например SA 8000 е международен стандарт за социално сертифициране и етична реалност, както частна, така и публична, разработен от SAI. Борба за зачитане на основните права на работещите, за защита на непълнолетните, както и осигуряване на безопасност и хигиена на работното място; Накратко, той включва цяла поредица от предпазни мерки и елементи за благосъстояние, които трябва да се спазват чрез спазване на правилата, които го идентифицират. В допълнение може да се направи препратка към насоките на ISO 26000, които включват споделени дефиниции на общите принципи на социалната отговорност, нейните ключови елементи и интегрирането ѝ в цялостните дейности на една организация.



## 5. Оценка на устойчивостта

Целта на оценката на устойчивостта е да се измери въздействието на даден проект или ситуация от гледна точка на устойчивото развитие. Как можем да преценим дали плановете за действие или проектите наистина се движат в правилната посока? Оценката на устойчивостта дава възможност да се провери своевременно дали проектът е съвместим с целите на устойчивото развитие, като систематично записва и представя по прозрачен начин очакваните положителни и отрицателни въздействия върху размера на икономиката, околната среда и обществото и съответните тематични области. Джон Елкингтън, в статията си „Партньорства от канибали с вилица: тройната крайна сметка на бизнеса на 21-ви век“ твърди, че компаниите трябва да работят едновременно по три различни бюджетни реда: типичният, базиран на печалби и загуби, гражданското общество и От тази гледна точка е от съществено значение всяка икономическа организация първо да дефинира дългосрочни и много дългосрочни цели, но също толкова важно е разстоянието от тези цели и съгласуваността на нейните действия да се измерва непрекъснато.

По този начин измерването на устойчивостта, управлението на устойчивостта и съобщаването на устойчивостта се превръщат в основни стъпки в преследването на бизнес стратегия. Следователно първата стъпка при определянето на корпоративна политика, насочена към устойчивост, е картографирането на всички потенциални и настоящи аспекти, свързани с устойчивостта. Съгласно принципите на Global Reporting Initiative (GRI), идентифицирането на тези аспекти се основава на принципа на съществеността. Тъй като всяко действие има потенциално екологично или социално въздействие, принципът на същественост гласи, че само определени аспекти на бизнеса трябва да се вземат предвид за измерване на неговото представяне по отношение на устойчивостта. Тези аспекти са идентифицирани поради тяхното значение и влияние върху тройната долна линия. След като бъдат идентифицирани всички съответни аспекти, компанията може да пристъпи към дефинирането на целите за подобрене. Тези цели обикновено са насочени към минимизиране на използваните ресурси или, обратно, към максимизиране на стойността. Типичните примери включват, например, намаляване на потреблението на енергия, подобряване на безопасността на инсталациите, намаляване на емисиите на CO<sub>2</sub> или подобряване на качеството на живот за общността, в която компанията работи.

След дефинирането на целите на бизнес стратегията и последващите действия, най-сложната част се отнася до избора на подходящи индикатори за наблюдение на изпълнението по отношение на неговите цели и същите нива на изпълнение, които компанията иска да постигне. Тези показатели за ефективност са общоизвестни като ключови показатели за ефективност, точно поради основната им функция и ключовата роля на аспектите, за които се отнасят, във връзка с преследването на стратегията.

Индикаторите са параметри, способни да предоставят информация за характеристиките на дадено събитие, въпреки че представляват само част от него; Тяхната основна функция е синтетичното представяне на изследваните проблеми, за да се запази информативното съдържание на анализа. ЕВРОСТАТ, ОИСР, Световната банка, Европейската агенция по околна среда разработват екологични и социално-икономически показатели, споделяни от научния свят от години. Въпреки това официалните източници идентифицират показатели в национален мащаб и рядко дават по-подробна териториална справка, която е необходима за местен анализ.

## 6. Индикатори за устойчивост

На международно ниво обаче се разбира, че е необходимо да се остави на отделните местни общности автономията да избират показателите, които са най-подходящи за тяхната ситуация, за да представят по-добре собствените си специфични екологични и социално-икономически характеристики. Оттук и необходимостта от идентифициране на индикатори в намален териториален мащаб, като административния мащаб за общините, който отговаря, доколкото е възможно, на трите основни изисквания, определени от ОИСР и споделени в международен план: уместност, аналитична последователност, измеримост. Индикаторът за уместност трябва да бъде: (1) способен да предостави представителен образ (на състояние, натиск, отговор) също и в динамичен план; (2) лесен за тълкуване и общуване и способен да подчертае динамиката; (3) бъдете чувствителни към промените; (4) може да предостави полезна основа за сравнение (международно, национално, регионално и т.н.); (5) свързани с прагова или референтна стойност; (6) полезни за екологично, социално и икономическо управление. Индикаторът за аналитична последователност трябва да бъде: (1) технически ясно дефиниран и научно приет; (2) базирани на национални и международни стандарти; (3) може да се използва като част от модели за бъдещето. Един индикатор е измерим, ако данните, необходими за неговото изграждане са: (1) вече налични (или налични с разумни разходи и време); (2) документиран, (3) качествен (надежден и надежден), (4) проверим, (5) актуализиран (в разумен срок). Global Reporting Initiative е може би най-акредитираната инициатива в разработването на насоки за докладване на устойчивостта. От първото издание насоките, разработени от GRI, определят икономическите, екологичните и социалните показатели, които са основни за измерването на ефективността на компанията.

Индикаторите са разделени в 6 специфични категории според областта на измерване:

- Икономиката
- Околната среда
- Човешки права
- Работниците и работното място

- Продукт
- Компания

Втора широко използвана методология за оценка на устойчивостта на корпоративно ниво се основава на концепцията за екологична ефективност, разработена от Световния бизнес съвет за устойчиво развитие (WBCSD). Концепцията за екологична ефективност може да се опише като връзка между произведената стойност и генерираното въздействие. Това, което е най-забележимо, както беше посочено от самата WBCSD, е, че екоефективността не се отнася само до ефективността на ресурсите, но също така намаляването на въздействието трябва да се разглежда като решаващо и съществено за постигането на стратегическите цели. Основната идея е, че създаваме печеливша ситуация, в която икономичността и устойчивостта не се противопоставят. За разлика от набора от индикатори на WBCSD, ISO 14031 включва индикатори за процес и ефективност. Интегрирането на тези елементи е продиктувано от факта, че въздействието на бизнес дейността генерира промени в средата, които също трябва да бъдат измервани. Целта е да се насърчат компаниите, особено ориентирани към опазването на околната среда, да променят стратегията си за намаляване на негативните ефекти, генерирани от дейността.

Дефинирането на индикатор не е толкова незабавно, колкото си мислите. Понякога подценяването на индикатора води до неподходящо използване и пренебрегване на важна информация, която самият индикатор може да предостави. Йерархията от индикатори, разработена от Lowell Center for Sustainable Production (LCSP) (Велева, 2001) е полезен инструмент за фирмите при организирането и оценката на ефективността на техните индикатори. Рамката разделя индикаторите на 5 нива според принципите на устойчивост:

- 1) Съответствие: включва всички индикатори, които оценяват степента на съответствие на компанията (или организацията) с местните, националните и международните разпоредби и с индустриалните стандарти. Типичен пример е броят на глобите за нормативни нарушения.
- 2) Използването на материали и производителността е ключова категория от показатели, които измерват входа, продукцията и резултатите на компанията по отношение на потреблението на енергия и вода, подпродукти, отпадъци, емисии и т.н. Тъй като те измерват ефективността при използването на ресурсите, те са от съществено значение за придобиването и поддържането на конкурентно предимство в контекста на устойчивостта.
- 3) Ефекти: Тази категория обхваща показатели и показатели, свързани с въздействието на бизнеса върху природната и човешката среда (ISO 14001:2004). Общи показатели за здравословни и безопасни условия на труд, като например броя на злополуките и аварияте, попадат в категорията.

4) Верига на доставки и жизнен цикъл на продукта: те включват индикаторите от предишните категории, които надхвърлят границите на компанията и включват цялата верига на доставки и дистрибуцията, употребата и изхвърлянето на продукта. Типични примери са степента на рециклируемост на продукта, използването на възобновяеми енергийни източници от доставчиците нагоре по веригата и емисиите на CO<sub>2</sub> от транспорта.

5) Устойчива система: съдържа индикатори, които обясняват как една компания се вписва устойчиво в социалната и икономическа структура и не действа като изолиран субект. Индикаторите на Устойчивата система измерват ефективността по отношение на въздействието върху качеството на живот, използването на водните ресурси според степента на регенерация на територията. Този тип индикатори е трудно да се дефинират от отделната компания и обикновено се посочват на национално или международно ниво въз основа на приноса на правителствата, но също и на местните общности.

### 6.1 Критерии за избор

Индикаторите са основни за разработването на добра оценка на устойчивостта, затова е важно да се изберат възможно най-добрите критерии. Ето няколко примера.

#### 1) Лекота и разбираемост.

Ако даден индикатор не е веднага разбираем поради прекалено сложни или непоследователни показатели, неговата полезност е много ограничена както като инструмент за вътрешно управление, така и като средство за комуникация с външния свят. Индикаторите трябва да бъдат избрани въз основа на тяхната разбираемост и използваемост, за да се избегне погрешно тълкуване или пристрастие.

#### 2) Значение.

Индикаторите трябва да подкрепят вземането на решения чрез идентифициране на области и възможности за подобрене. Те трябва да са смислени и балансирани между технически подробности и твърде обща информация.

#### 3) Всеобхватност.

Избраните KPI трябва да могат да покриват всички основни аспекти и значими въздействия.

#### 4) Управляемост и съпоставимост.

Развитието на изпълнението, идентифицирано чрез индикатори, трябва да бъде оценено чрез осигуряване на сравнимост и възпроизводимост на резултатите.

#### 5) Управляемост.

Контролируемостта на даден индикатор зависи от способността на ръководството да влияе върху този показател със собствените си действия. Това дава възможност да се отчете пред техните заинтересовани страни за постигнатия напредък по ясен начин.

6) Приемственост.

Индикатор, който не се актуализира и наблюдава непрекъснато или не е възможно да се актуализира постоянно, не позволява ефективно проследяване на промените в производителността и трябва да бъде изхвърлен от комплекта, който ще се използва.

7) Ефективност.

Един от най-важните аспекти при избора на набор от KPI е ефективността на самите индикатори. Индикаторите, за които се изисква прекомерно събиране на данни или за които не е технически възможно да се съберат данни, са излишни и имат отрицателно въздействие върху ефективността поради ресурсите, използвани за съставянето им.

## 6.2 Някои примери

KPI от икономическо естество са инструмент за вземане на решения, типичен за всеки бизнес, тъй като позволяват измерване на ефективността по отношение на чисто икономически цели. Пълният и изчерпателен набор от икономически показатели трябва да засяга всички ключови точки от икономическото и финансовото управление на компанията и да отговаря на нуждите на всички основни заинтересовани страни. Въпреки че повечето от икономически значимите показатели се съдържат в баланса и са резултат от класически управленски контрол, според концепцията за тройната долна линия е целесъобразно тези показатели да се прекласифицират, като се разграничат, например, показателите за икономически успех (финансови резултати и конкурентни предимство например) и индикатори, които се отнасят до детерминантите на такъв успех (например качество, степен на иновации и потребление на ресурси). В допълнение, за правилна оценка на икономическото представяне е подходящо да се включат нефинансови мерки като удовлетвореност на клиентите, гъвкавост по отношение на производството или, по-точно, степента на иновация на продуктите. Индикаторите за околната среда попадат в три макрокатегории:

1) Индикатори за оперативна ефективност (OPI), които се фокусират върху входящите ресурси (материали, енергия и вода), инсталации, оборудване, логистика и резултати (продукти и услуги, отпадъци, отпадъчни води и емисии). Независимо от вида на избраната метрика, трябва да се подчертае, че реалната ефективност на тези показатели се постига, когато те се нормализират, тоест когато се постави общият знаменател, например общите продажби, приходите или броят на служителите.

2) Индикатори за ефективност на околната среда (ECI), които информират за състоянието на околната среда и са по-насочени към местните общности и заинтересованите страни като цяло.

3) Индикатори за управление на ефективността (MPI), които предоставят информация за способността на ръководството да влияе върху изпълнението на бизнес дейностите по

отношение на околната среда. Те се отнасят например до структурирането на фирмена политика по темата, спазването на регулациите, взаимоотношенията със заинтересованите страни и т.н. Те имат предимно качествен характер, като действието им е насочено главно навътре - връщане на информация за разстоянието от целевия набор . Качественият характер на индикаторите обаче ограничава тяхната използваемост като инструмент за информация за реалното бизнес представяне.

Компаниите едва наскоро започнаха да инвестират в създаването на използвани индикатори. Усилията остават предимно на ниво компания и засягат най-вече безопасността на служителите, баланса между професионалния и личния живот и полезните дейности за местните общности. Основи за подбор, дефиниране и профилиране на основните заинтересовани страни; подходи за консултиране на заинтересованите страни (напр. въпросници, фокус групи); честота на консултациите; цел на използване на събраните данни; планове за подобряване на фазата на консултация. Изявления относно публично достъпните мисия, ценности и социални политики; етични кодекси, социални пактове и доброволчески инициативи; организационна структура за управление на социалните политики; системи за управление, които включват социално представяне (напр. ISO 14001, SA8000). Полово разнообразие на работната сила; свобода на сдружаване; детски труд; текучество; отсъствие от работа; компенсации и обезщетения; участие на местната общност; трансфер на умения; трансфер на технологии; оплаквания; инвестиции в благосъстоянието на работниците (напр. подкрепа за семейства и т.н.); филантропия; социално облагане. Изпълнение, свързано с вътрешни социални политики, стандарти и доброволчески инициативи; основни награди и награди, получени за управление на социални политики; Индикатори за H&S (напр. злополуки, дни на отсъствие и т.н.). Както можем да видим от горните списъци, може да има много индикатори, които имат различно значение в контекста на различни бизнеси и в контекста на различни вътрешнопредприемачески дейности. Оценяването на устойчивостта на различни бизнес модели и вътрешнопредприемачески идеи също е предмет на избор на най-подходящите индикатори, въз основа на това какъв е бизнесът на организацията, както и какви са целите, считани за най-важни.

## 7. Индикатори за устойчив бизнес в страните-партньори по проект SINTRA

Партньорите по проект SINTRA са събрали информация и примери от страните партньори по проекта, които помагат за поддържане на устойчиво мислене в организации в различни страни. По-долу можете да намерите кратки прегледи на добри практики за постигане на устойчивост от България, Естония, Португалия, Исландия, Гърция и Хърватия.

14

## 7.1 България – Добри практики за постигане на устойчивост

- **Добра практика №1: Повишаване на бизнес уменията в туристическия сектор**  
Добрата практика е внедрена в периода юни 2013 – юли 2015 г. от Университета за национално и световно стопанство, София, България (УНСС) в консорциум с Института по туризъм, Братислава, Словакия (IoT) и Българската асоциация за селски и еко Туризъм (BARET) по договор № BG051PO001-7.0.07-0236-C0001/ 19.04.2013 г., Схема за безвъзмездна финансова помощ „Без граници – Компонент 1 – Фаза 2“ по Приоритетна ос 7: Транснационално и междурегионално сътрудничество на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“. 2007-2013 г., съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Целта на добрата практика беше да допринесе за повишаване на пригодността за заетост и адаптивността на студентите, както и да насърчи създаването на работни места в туристическия сектор, вкл. чрез самостоятелна заетост. Сред специфичните цели на инициативата бяха и подпомагане на млади хора за стартиране на бизнес в туристическия сектор и повишаване на капацитета на частния сектор на регионално и местно ниво за усвояване на средствата, отпускани чрез еврофондовете.

Историята на успеха е пример за интрапренерско ориентирана акция, инициирана от един от преподавателите в УНСС. Освен това, устойчивостта на инициативата се осигурява от създадените възможности за използване на натрупания опит и разработената интерактивна платформа за обучение за създаване на ново академично практически ориентирано съдържание за обучение на студенти в областта на туризма. След приключване на дейностите по проекта, разработеният уебсайт на проекта и платформата за електронно обучение продължават да се администрират от екип на катедра ИТ на УНСС. Разработеният онлайн обучителен пакет може да се използва и за целите на продължаващото обучение, провеждано от Института за следдипломна квалификация към УНСС.

- **Добра практика №2: Разработване на спортна GPS екипировка**

Добрата практика е свързана с разработването на иновативен продукт – облекло за алтернативен и екстрем туризъм и спорт с вградено комуникационно устройство за GPS проследяване, произведен чрез използване на иновативна безшевна технология в Brizosport – компания за производство на облекло за спорт и свободно време. Дейността е реализирана в периода ноември 2016 г. – октомври 2018 г.

Разработеният иновативен продукт беше свързан със създаването на екипировка за алтернативен и екстремн туризъм и спорт с вградено комуникационно устройство за GPS проследяване, произведено чрез използване на иновативна безпроблемна технология. Очакванията бяха това да доведе до разширяване на обхвата на приложение на смарт технологиите в областта на спортното облекло. Чрез вграждане на GPS модул става възможно проследяване на движение, времетраене, физическо натоварване и физическа активност с широко приложение за любителите на екстремни спортове, туризъм и алпинизъм. Друг важен аспект освен отчитането на изминатия маршрут беше възможността за предаване на данни за местоположение чрез допълнителна карта, тъй като тази функция е свързана с личната сигурност на потребителите на екипировката, особено при планински преходи при тежки метеорологични условия, екстремн туризъм и алпинизъм, трекинг, зима спорт и др.

Добрата практика се счита за ориентирана към устойчивостта вътрешнопредприемаческа инициатива, тъй като идеята за новия продукт е замислена и дейността е инициирана от един от дизайнерите на спортни екипи в компанията. Освен това успешното реализиране на инициативата допринесе в голяма степен за подпомагане на устойчивото развитие на компанията, както на националния, така и на международния пазар за спортна екипировка.

- **Добра практика №3: Еко мобилност**

Eco Mobility е проект, финансиран от ЕС, реализиран в периода август 2017 г. – юли 2019 г. от Делия Ауто ООД – R&D компания, специализирана в разработването на иновативни транспортни решения. Конкретната инициатива беше насочена към разработване, тестване и патентоване на иновативен продукт, а именно двойна горивна система за двигател с вътрешно горене, тъй като се разглеждаше като продукт с висок екологичен, икономически, финансов потенциал и висока добавена стойност.

По-конкретно, целта на инициативата беше да се разработи система за преобразуване на пропан-бутан за двигатели с вътрешно горене и в крайна сметка да се достигне етапът на готовност на продукта за масово производство и внедряване в транспортни средства. Новата система е значително подобрена в сравнение със съществуващите тогава решения на пазара по отношение на нейните свойства и използване, технически характеристики, вградени компоненти и материали, степен на лекота на използване и възвръщаемост на инвестицията от крайния потребител, както и като производство на по-ниски емисии на парникови газове.

Историята на успеха е пример за това как една идея за нов продукт, генерирана от един от изследователите в компания за научноизследователска и развойна дейност, може да има



висок потенциал и добавена стойност за устойчиво въздействие както на макро, така и на микро ниво. Така инициативата допринася за устойчивото развитие на транспорта и енергетиката, както и на самата горепосочена компания.

<b>Добра практика № и наименование</b>	<b>Идеи и иновации</b>
Добра практика №1: Повишаване на бизнес уменията в туристическия сектор	<p>Идея: подкрепа на млади хора за стартиране на бизнес в сектора на туризма</p> <p>Иновация: Иновативният подход на инициативата се основава на разработването на симулационна среда, в която потребителите на изградената по проекта онлайн платформа за обучение за създаване на предприемачески и бизнес умения в туристическия сектор получиха възможност да изработят бизнес план за планираните от тях дейности. Основната цел на онлайн платформата беше автоматично генериране на информация колко печеливш би бил евентуален проект за реализиране на инвестиция в строителство, обновяване или реконструкция на обекти за настаняване и да дава насоки в тази посока</p>
Добра практика №2: Разработване на спортна GPS екипировка	<p>Идея: разширяване на обхвата на приложение на интелигентните технологии в областта на спортното облекло</p> <p>Иновация: екипировка за алтернативен и екстремн туризъм и спорт с вградено комуникационно устройство за GPS проследяване, произведено чрез използване на иновативна безшевна технология</p>
Добра практика №3: Еко мобилност	<p>Идея: разработване на система за преобразуване на пропан-бутан за двигатели с вътрешно горене и евентуално достигане на етапа на готовност на продукта за масово производство и внедряване в транспортни средства</p> <p>Иновация: двойна горивна система за двигател с вътрешно горене, подобрена значително в сравнение със съществуващите решения на пазара, по отношение на нейните свойства и употреба, технически характеристики, вградени компоненти и материали, степен на лекота на използване и възвръщаемост на инвестицията от крайния потребител, както и по-ниските нива на генериране на емисии на парникови газове</p>

## 7.2 Хърватия – Добри практики за постигане на устойчивост

Проучвайки примери за добри практики, свързани с устойчивостта на бизнеса в Хърватия, забелязахме няколко „тенденции“.

Първо, общо наблюдение е заключението, че устойчивият бизнес обикновено се приравнява и дори се заменя с понятието за социално отговорен бизнес, с акцент върху дейностите, ориентирани към общността и устойчивостта на околната среда, докато икономическият компонент е по някакъв начин „пренебрегнат“.

Въвеждането на законовото задължение за нефинансова отчетност (от 2017 г.) показва, че големите предприемачи, като правило производствени и енергийни компании, още преди въвеждането на законовото задължение, са се адаптирали добре към изискванията за преход от традиционно към устойчиво бизнес модел и въведе необходимите вътрешни организационни промени, прие стандарти за мониторинг и отчетност и стартира редица програми и проекти, насочени към устойчивост. В този процес големите компании разчитат на международно признати стандарти за управление и отчетност.

Проучване на нефинансовата отчетност в Хърватия, направено през 2019 г. на базата на получени нефинансови отчети за 2017 г. и 2019 г., показва, че същият отчет е подаден от 61 от 69 задължени субекта и 13 други предприемачи доброволно. Анализът на техните отговори разкри несъответствие в покритието на законово предписаните области (описание на бизнес модела; описание на политиките и процедурите за анализ; резултати от политиката; нефинансови ключови индикатори и основни рискове, свързани с нефинансови индикатори). Повечето предприемачи описаха политиките и процедурите за анализ в доклада и идентифицираха ключови нефинансови показатели. В същото време повечето от докладите не посочват поставените цели, не описват диалога със заинтересованите страни в процеса на определяне на съдържанието и не идентифицират основните рискове. Вследствие на това се определят приоритетите за следващия период, за да се мотивира компанията да води диалог със заинтересованите страни, да се дефинира процесът на съществените аспекти, да се идентифицират рисковете, на които е изложена компанията, и да се определят целите на бизнес модела и политиките.

Трябва да се подчертае, че това е положението в големите, предимно производствени и/или финансови компании, докато положението при големите организации от друг тип, като институции, заведения или бизнес общности е значително по-различно – много от тях не практикуват редовно отчитане върху устойчивото развитие и нямат структуриран подход към устойчивостта и както е особено забележимо в организациите от обществен интерес,

това очевидно намалява резултатите от проекти и програми, изпълнявани с цел повишаване на осведомеността по проблемите на устойчивостта.

В такава ситуация се очакват относително малко на брой примери от практиката на малките и средни предприятия. Тъй като напоследък се зачестиха дискусиите за разширяване на задължението за нефинансова отчетност (поне частично) за малки и средни предприятия, е необходимо да се засилят дейностите, насочени към укрепване на техния капацитет (особено с акцент върху значението и ролята на вътрешни предприемачи участваха в този процес).

Освен това, от информацията, събрана по време на изследването, можем да заключим, че МСП имат най-много „проблеми“ при комуникирането на дейността си с широката общественост – отчасти защото не признават важността на структурирания PR или нямат достатъчен капацитет, и отчасти поради високата цена на традиционната комуникация с обществеността, с непознаване на наличните, иновативни решения в тази област. В същото време изглежда, че малките предприемачи признават своята роля и значение в процеса на преход към устойчив бизнес предимно чрез стойността на въвеждането на нови технологични процеси - където те гледат на иновациите много отблизо, пренебрегвайки значението на иновациите в процесите или услугите.

Добър пътепоказател в тази посока е инициативата на Хърватския бизнес съвет за устойчиво развитие, който от много години, наред с други дейности, провежда конкурс за награди на предприемачи за успешно прилагане на устойчивост в четири категории: големи, средни, малки и публични компании.

### 7.3 Естония – Добри практики за постигане на устойчивост

- **Стратегия „Зелен тигър“**

Както се подчертава в ИП1, „Зеленият тигър“ е платформа за сътрудничество, която има за цел да повиши осведомеността за околната среда, развивайки балансирана икономика. За тази цел икономиката е реорганизирана по такъв начин, че да намали използването на невъзобновяеми ресурси, да пренасочи повече ресурси за повторна употреба и да се опита да възстанови природните ресурси колкото е възможно повече. Всичко без да се засяга икономическият растеж.

Днес „Зеленият тигър“ изпълнява пилотна програма с 15 участващи организации. Големи компании като Tere, Alexela, Coop, Elisa Eesti AS, Бордът на полицията и граничната охрана, Üle-miste City, Bolt и Eesti Rahvusringhääling са някои примери за компании, в чиито организации Зеленият тигър помага да направят зелен завој. За него много важна е

Академията на „Зеления тигър“. Десетмесечна пилотна програма с цел да разберат възможността да работят по по-екологичен начин, да задълбочат разбирането си за управление на промените и да открият основните въздействия върху околната среда от техните дейности. Всяка организация определя най-важните екологични цели и избира един екологичен акт за намаляване на въздействието си върху околната среда и започва да го прилага.

„Мозъчният тръст на бъдещите „инструктори“ има за цел да създаде щадяща природата, базирана на бъдещето и реалистично осъществима икономическа визия за Естония до 2035 г. По време на тези събития, които се провеждат на всеки две години, влиятелни бизнес лидери и представители на компании се събират с цел намиране на стратегии и решения, подходящи за възможно най-много хора, които чрез съвместното им прилагане ще ускорят превръщането на Естония в екологично възстановяваща се страна. Регенеративната и балансирана икономика се основава на кръгова икономика, енергийна неутралност, избягване на използването на невъзобновяеми ресурси и свобода на отпадъците.

- **Стратегия О-І Естония**

О-І Естония АД (О-І) е част от най-голямата в света група за стъклени опаковки Оуенс-Илинои Глас Инк, с история от повече от 140 години, от 1995 г., със седалище в Перисбърг, Охайо, САЩ.

Целите на О-І са:

- Намиране на все по-устойчиви начини за производство на стъкло.
- Намаляване на емисиите на парникови газове с 25% до 2030 г.
- Увеличете дела на рециклируемото стъкло в суровините с 50% до 2025 г.
- Желателно е до 2025 г. поне 75% от районите, където са разположени фабриките на О-І, да използват контейнери за събиране на стъклени опаковки.

За да се постигнат тези цели, инициативата на служителите и вътрешното предприемачество се подкрепят от следните дейности:

1. Анкетата „Вашият глас има значение“. Показател, който показва, че служителите се интересуват от случващото се в компанията.
2. Семинари за идентифициране на възможности, идеи и предложения за подобрене. Така служителят има възможност да обсъди своите идеи за разработване на нови процеси и системи и да направи предложения за подобрения в своята област.

3. Екипните събития и интервютата за развитие допринасят за изграждането на чувство за сплотеност и доверие и помагат на мениджърите да забележат нагласите, поведението и начина на мислене на служителите, които развиват вътрешно предприемачество.

4. Ямер Ямер, O-I корпоративна комуникационна мрежа, която позволява на служителите на компанията да споделят своя опит и постижения с други O-I сътрудници.

5. Ден на отворените врати за повишаване на осведомеността за значението на рециклирането в общността.

В резултат на този анализ сме събрали някои съвети как да оценим дали даден бизнес е устойчив:

### **1. Свържете се с нуждата.**

Ако бизнесът като цяло иска да се ангажира да стане устойчив, първата стъпка е личната връзка с необходимостта да се грижи за планетата.

### **2. Поправете социалното доверие.**

След световната финансова криза доверието в бизнеса се влоши. Бизнес лидерите трябва да работят за възстановяване на доверието на обществото, техните потребители, служители и общностите, в които присъстват, и да поправят лиценза си за работа. Партньорството с правителствата, клиентите, работниците и гражданското общество и положителният принос към общността, а след това откритото съобщаване на техните устойчиви взаимодействия с обществото, ще допринесе много за възстановяването на общественото доверие в бизнеса.

### **3. Направете устойчивостта основен принцип.**

Устойчивите предприятия искрено вярват, че изменението на климата, неетичното потребление на ресурси и замърсяването са високо в списъка с проблеми и че те могат да допринесат за решението. Ако устойчивостта трябва да стане централна за начина, по който работи един бизнес, ръководният екип трябва да се образова какво всъщност означава устойчивост и защо е толкова важна. Четенето на статии по темата, посещаването на конференции, фокусирани върху устойчивото развитие, и присъединяването към индустриални коалиции, които са фокусирани върху постигането на глобалните цели, са добро начало.

### **4. Правят изследвания.**

Истинските лидери знаят, че усилията за устойчивост са сложни и ще изискват повече от тях. За да разберат въздействието на бизнеса, бизнес лидерите могат да извършат дълбоки гмуркания. Тези разследвания могат да им помогнат да разкрият състоянието на общността, въздействието върху околната среда и хората в цялата им верига на доставки и жизнения цикъл на материалите.

### **5. Иновирайте.**

Прилагането на гледна точка за устойчивост към всеки аспект на бизнеса означава, че може да има нужда от промяна на бизнес стратегиите. Иновациите ще възникнат от необходимостта да се адаптира бизнеса към по-голяма устойчивост. Те включват:

- Овластяване на членовете на борда и бизнес лидерите да се съсредоточат върху устойчивостта и да стимулират изпълнението
- Стратегическо планиране и разработване на продукти или услуги, които дават устойчиви резултати
- Маркетинг на продукти и услуги, които предизвикват устойчив избор от потребителите
- Използване на глобалните цели за информиране на стратегии за развитие на лидерство

### **6. Включете разнообразно лидерство.**

Устойчивите предприятия гледат на Глобалните цели като на своя пътна карта към по-голяма устойчивост. Те не са насочени само към околната среда, но включват по-голямо равенство, справедливи заплати и инвестиране в многообразието.

### **7. Задайте дългосрочна, цялостна визия.**

Разберете, че устойчивостта е повече от символичен отговор, за да поддържате потребителите доволни. Устойчивите предприятия си поставят цели, които са добре проучени и постижими.

### **8. Бъдете отговорни и непрекъснато се подобрявайте.**

Много вдъхновяващи устойчиви бизнеси са изключително прозрачни, със задълбочена информация, налична на уебсайтовете им за това откъде извличат продуктите си, как произвеждат, трудовите си практики, колко устойчиви са техните материали и областите, върху които работят за подобряване. Прозрачността прави бизнеса по-отговорен и

премахва самодоволството. Отговорността гарантира, че бизнесът непрекъснато се стреми да намери нови начини за допълнително намаляване на отпечатъка си и насърчава повече доверие сред потребителите.

#### 7.4 Гърция – Добри практики за постигане на устойчивост



Сред добрите практики, идентифицирани и представени в някои подробности в предишните интелектуални продукти, четири бяха избрани за включване в този доклад (вижте следващата таблица). Единственият използван критерий беше наличието на сравнителна информация за: (а) обхвата на декларираните цели на предприятието, свързани с устойчивото развитие (т.е.: социална устойчивост, околна среда, работно място, пазар) и (б) постижения, пряко или косвено свързани с предприети инициативи.

Добра практика	Фокус на свързани те с УР инициативи	Изпитани трудности	Доказателства за успех	Оценка на потенциала за трансфер	Коментари
Морски курорт Крета Марис	Околна среда Общество Работно място	Н.П.	Енергийното потребление на Морски курорт Крета Марис се счита за много добро до отлично, тъй като с големите си обществени зони, той показва 0,50 литра средно потребление на газ на гост и 20 kWh средно потребление	Тъй като Крета Марис е съставила четири доклада за устойчивост до 2017 г., резултатите от прилагането на КСО действия са измерими и могат лесно да бъдат	Подходът на Крета Марис към КСО е холистичен. Освен това усилията за прилагане на отговорно

			<p>на електроенергия на гост за 2016 г.</p> <p>През 2016 г. резултатите от рециклирането са: 18 000 килограма хартия, 120 килограма лампи, 12 910 килограма стъкло, 17 килограма батерии, 2 120 килограма олио за готвене.</p> <p>43% от покупките на хотела за 2016 г. са били за продукти от Крит, а 30,9% за продукти от Гърция.</p> <p>През 2016 г. процентът на нараняванията е бил 0,01%, процентът на отсъстващите и загубените дни е бил 1,03%, а процентът на професионалните заболявания е бил 0%.</p> <p>Органичното производство на хотела се състои от 0,5 акра открита зеленчукова градина, отворена за посетителите, 9,5 акра обработваеми култури [с местни сортове бобови и зърнени култури], 1,0 акра цитруси [портокал, мандарина и лимон], 9,5 акра местни сортове вина.</p>	<p>прехвърлени или научени.</p>	<p>предприемачество продължават и резултатите от него са измерими и достъпни. По този начин тези, които се интересуват от актуализиран е и възприемане на съответните практики, имат възможност да получат достъп до тях.</p>
<p><b>Hoteli Авра</b></p>	<p>Околна среда Общество Работно място</p>	<p>Н.П.</p>	<p>Hoteli Авра предоставя измерими резултати по отношение на своите КСО действия. По-точно, през летния сезон на 2017 г. общото производство на стъкло, метал, хартия, пластмаса и олио е намалено с 16,9% (2,967 кг).</p> <p>През летния сезон на 2017 г. общото потребление на химически продукти е 0,07 кг. на вечер гост.</p> <p>Екологични награди (Син флаг, Зелен ключ, ISO 14001) Награда „Гръцка закуска“ чрез предлагане на гръцки специалитети в рамките на закуската.</p> <p>302-ма от 314-те служители на компанията през 2017 г. са от критски произход или живеят постоянно в Крит. 95% от доставчиците на хотелите са местни жители и</p>	<p>Опитът, който е придобит от изпълнените действия, може да бъде пренесен и разпространен. Хотели Авра ще публикува годишен доклад за устойчивост, в който ще бъдат посочени всички резултати от прилагането на КСО действия.</p>	



			поддържат едно и също сътрудничество всяка година.		
<b>Предприятия Кувидис</b>	Околна среда Общество Работно място Пазар	Трудността е да се включат практиките за корпоративна социална отговорност в основата на дейността на компанията. Необходими са високи разходи за някои действия, които няма да имат пряк ефект върху производителността. Прилагането на КСО практики изисква специализиран и и добре обучени човешки ресурси	Чрез КСО действията компанията постигна: Нулево използване на първични суровини Намаляване на теглото на картонените материали с 5 тона годишно, 80% намаление на използването на мастило Национално признание за отлични бизнес постижения през 2008 г. от Министерството на развитието, За да получите наградата за европейско сертифициране за бизнес съвършенство и качество, „Ангажирани с високи постижения в Европа“ от EFQM (Европейска фондация за управление на качеството) Да получи наградата за най-добри работни места като една от най-добре представящите се компании на най-доброто работно място в Гърция за 2017 г.	Съществува възможност за прехвърляне и разпространение на практиките на КСО на компанията, при условие че всяка компания се адаптира към ценностите на КСО и проектира модел, който отговаря на нейната философия, нейния модел на управление и сектора, в който работи.	
<b>Чалкиада кис ООД</b>	Околна среда Общество Работно място Пазар	Н.П.	Чрез действията по КСО компанията постигна: Рециклирайте 25 000 литра отработено масло през 2016 г Рециклирайте 1200 тона хартия и пластмаса през 2016г Рециклиране на 3280 кг смесени батерии от 2007 г. до днес. Рециклиране на електрически уреди (3470 килограма през 2016 г.).	Съществува възможност за прехвърляне и разпространение на КСО практиките на компанията, които са подробно изброени на нейния уебсайт.	

Коментарите по информацията, представена в таблицата, имат за цел да отговорят на въпроси, отнасящи се до използването на специфични показатели (количествени или други) от компаниите за оценка на ефективността на техните инициативи, свързани с устойчивото развитие, са както следва:

- Въпреки че компаниите са готови да предоставят „доказателства за успех“ на своите инициативи, свързани с устойчивото развитие, това неизбежно е свързано със специфичната цел(и) на тези цели.

- Когато „успехът“ може да бъде обективно измерен, съответните „показатели“ могат да бъдат ефективно използвани както в процедурите за вътрешно наблюдение, така и в процедурите за оценка.
- Напротив, за случаите на количествено неизмеримо развитие на ситуациите, като например за инициативи, насочени към устойчивост на социални или дори работни условия, субективността намалява стойността на показателите, особено тяхната сравнимост между инициативите на компаниите и извънреден труд.
- Има очевидна липса на Обща рамка за показатели за мониторинг и оценка на устойчивото развитие на компаниите, които компаниите трябва да прилагат и периодично да докладват.

В допълнение към горните коментари, тук също обобщаваме резултатите от проучването относно проблемите и предизвикателствата, пред които са изправени гръцките предприятия (и организации като цяло). Те бяха анализирани по-подробно в Националния доклад на SINTRA от март 2021 г., споменат по-рано. За такива въпроси е особено интересно да се разгледат констатациите от проучване, поръчано от Асоциацията на гръцките предприятия (SEV), изследващо възгледите на компаниите относно: (а) тяхната осведоменост и готовност и (б) тяхната готовност да предприемат свързани инвестиции с насърчаване на целите за устойчиво развитие. Някои от интересните открития на проучването са следните:

- Информираност на гръцките компании относно Целите за устойчиво развитие. ЦУР, определени като най-важни, са: Цел 8 и Цел 9 и Цел 7: „Достъпна и чиста енергия“, Цел 4: „Качествено образование“, Цел 17: „Партньорства за целите“, Цел 5: „Равенство между половете“ и Цел 13: „Действия за климата“. За половината от тях (№ 9, 4 и 13) оценката на OECD 2021 предполага, че цялостната ситуация в страната „умерено се подобрява“.
- Големите компании са по-подготвени. Големите компании са по-добре подготвени, както показва големият процент големи предприятия. (62% от анкетираните), които са достигнали по-високи нива на интегриране на ЦУР в своите стратегии и практики.
- Висшите ръководители имат високо ниво на познания по въпросите на устойчивото развитие, свързани с ЦУР. Ситуацията е различна при ръководителите на средно ниво на управление, където съответното ниво на информираност по проблемите на устойчивото развитие, свързани с Целите, е доста ограничено (35%). Това подчертава наличието на празнина в повишаването на осведомеността в компаниите и възможност за по-нататъшно ангажиране на средното ръководство чрез

актуализиране и включване на проблемите на устойчивото развитие в бизнес дневния ред.

- Големите компании са по-склонни да преминат към следващото ниво на интеграция на Целите за устойчиво развитие. Ограниченото прилагане и в някои случаи липсата на регулаторна рамка и стимули се възприемат като основни пречки за повечето компании.

## ОИСР – Доклад за устойчиво развитие – 2021

### Национален профил: Гърция

#### ▼ ОБЩО ПРЕДСТАВЯНЕ

НАЦИОНАЛЕН РАНКИНГ

Гърция

**37** /165

НАЦИОНАЛЕН РЕЗУЛТАТ



СРЕДНО ЗА РЕГИОНА: 77.2

СТАТИСТИЧЕСКИ ИНДЕКС НА ПРЕДСТАВЯНЕТО  
0 (НАЙ-СЛАБО) ДО 100 (НАЙ-ДОБРО)



Цели за устойчиво развитие – същност и тенденции



7.5 Исландия – Добри практики за постигане на устойчивост

Няколко добри практики бяха идентифицирани от Исландия за проекта SINTRA. Компании и организации от всички сектори прилагат стратегии за устойчивост, използвайки вътрешнопредприемачески фокус, като например Община Копавогур, използвайки процеси на участие на гражданите за прилагане и наблюдение на целите за устойчиво развитие. Регионалният парк Снефелснес включва общините и заинтересованите страни в региона, за да свържат своята стратегия с ЦУР чрез управление и действия, които трябва да бъдат предприети за постигане на дългосрочни цели. Устойчивостта е сърцето на всяко действие, предприето в регионалният парк. Исландсбанки изпълнява целите за устойчиво развитие с участието на персонала. Две от добрите практики, идентифицирани и споменати по-горе, се използват като случаи за оценка на устойчивостта; това са община Копавогур и Исландсбанки.

**Община Копавогур**

Копавогур избира основните си цели, като взема предвид приоритетните цели на исландското правителство, отчитайки позицията на Обединените градове и организацията на местните власти относно ЦУР, които попадат в обхвата на общините и накрая, проектите, с които община Копавогур се е ангажирала, прилагането на Конвенцията на ООН за правата на детето. Общината е приоритизирала 15 ЦУР и 36 цели, по които да работи.

Рамката на индикаторите за ЦУР за Копавогур е отчасти базирана на рамката на локализираните индикатори на ОИСП за региони и градове. Копавогур беше един от пилотите в програмата на ОИСП за териториален подход към ЦУР и работи в тясно сътрудничество с организацията. Той също така разглежда рамката на индикаторите на ООН

за ЦУР. Тук можете да получите повече информация за ЦУР индекса на Копавогур. Тук можете да получите достъп до информация относно методологията на индекса на Копавогур ЦУР.

### Иновативна работа с персонала и обитателите

Кметът на града повдигна идеята за работа по световните цели на ООН и след това тя беше въведена във всяка институция. След това служителите започнаха да предлагат идеи как да се свържат и да направят институциите и компаниите по-устойчиви и да работят за постигане на световните цели на ООН. Те откриха, че е необходимо да намерят нещо, което да докосва хората в живота им. Световните цели на ООН стават все по-важни в съзнанието на хората и те осъзнаха, че има много възможности за активиране на жителите с вътрешно предприемачество.

Те могат да участват и да „притежават“ операциите. Има отворен портал за консултация за жителите, за да представят идеи, а също така в момента има открити дискусии в училища и други институции. Хората се активират в семинари, форум за идеи и малки срещи, където ръководителите на проекти трябва да имат новаторска визия.

Ефектите, свързани с устойчивостта, бяха най-вече повишена осведоменост във видима политика относно световните цели на ООН, че всеки има желание да участва. В резултат на това има успех в множество проекти, като градоустройството и нова училищна сграда, която има околната среда като червена нишка през целия проект и много други проекти.

Ключовите характеристики на вътрешнопредприемаческата работа са интересът, възможността за общуване и възможността за споделяне на проекти. Решителността и отвореността към нови пътища също са важни. Ключовите елементи на организационните настройки са плоската йерархия, ученето през целия живот, мотивацията и работата в екип.

### Исландсбанки

През февруари 2021 г. банката публикува своите резултати за 2020 г. Резултатите за устойчивост бяха проверени от Клапир Зелени Решения (Klappir Green Solutions) въз основа на информация от неговия софтуер, Клапир ЕнвиरोМастър.

Тези резултати включват значителна информация относно проблемите на околната среда, социалните въпроси и управлението в съответствие с насоките на EFG за 2019 г. от Насдак и основните правила от методологията на протокола за парникови газове (уместност, точност, пълнота, последователност, прозрачност).

Ориентираното към устойчивост вътрешно предприемачество е широко иницирано в банката от борда, изпълнителния съвет и служителите. Реализирането на идеите се извършва от повечето служители, в зависимост от тяхното подразделение и длъжност.

След кредитната криза през 2008 г. служителите искаха да си върнат доверието на обществото и целите, ориентирани към устойчивостта, бяха част от това. В началото на 2019 г. те създадоха политика, която скоро ще бъде одобрена от борда, в която банката иска да бъде модел за подражание в ESG. След това имаше семинари и работни групи, където служителите можеха да предложат мерки. Повечето служители в различни отдели работиха върху своите идеи за промяна. Процесът може да се опише по следния начин:

- Екипът по устойчивост предлага нова политика
- Бордът одобрява
- Служителите се събират, за да работят в групи и тематично ориентирани екипи и предлагат какви промени искат да направят
- Вземат се решения кои проекти са жизнеспособни за изпълнение
- Служителите в различни подразделения започват да прилагат промените
- Резултатите се измерват

## 7.6 Португалия – Добри практики за постигане на устойчивост

Един от добрите примери, споменат в ИП2, е HFA. Загрижеността за устойчивостта и етиката се роди спонтанно и естествено в HFA и с времето узря и придоби солидна структура. Това не е било въпрос на мода и те винаги са смятали, че малките действия правят всичко различно. Политиката на компанията за социална отговорност е основно фокусирана върху социални, икономически и екологични въпроси, свързани с ежедневните ситуации в компанията и взаимодействието с всички заинтересовани страни. Те винаги са защитавали идеята, че HFA е отговорен и отговорен за въздействието си върху обществото, че трябва да бъдат прозрачни в своите дейности, които имат въздействие върху обществото и околната среда, и че трябва да се държат етично по всяко време. Те отчитат и зачитат интересите на заинтересованите страни, върховенството на закона и международните стандарти на поведение. В HFA начинът, по който мениджърите действат или участват в дейности, присъщи на социалната отговорност, е постоянен и доброволен. Те се стремят да прилагат добри практики в организацията, насърчавайки различни инициативи в тази област, с цел повишаване на осведомеността и популяризиране на добри практики сред заинтересованите страни. HFA се стреми да отговори на нуждите на служителите, като насърчава обучението, както вътрешно, така и външно. Като социално отговорна организация те вземат предвид общността и партньорствата, които поддържат в действията, които предприемат.

От 17-те цели за развитие на ООН (20-30), HFA избра целите 4,5,8,9,12,13,16,17, за да създаде действия и да ги динамизира сред своите сътрудници. Те имат няколко текущи проекта, не само в компанията, но и в обществото като цяло, които се представят на техните служители веднъж годишно на събитие, наречено Седмица на качеството.

- **Ориентация към устойчивост и вътрешно предприемачество**

Всички хора, които работят в и за HFA, играят централна роля: Служителите по един начин, Доставчиците, Клиентите по друг начин. Всички те, със своите мисли и действия, допринасят за успеха на HFA, както вътрешно, така и в бизнес отношенията си с другите. Те влияят върху корпоративната култура пряко или косвено чрез своите идеи, концепции и ценности, които управляват.

Ръководството търси три способности в своите сътрудници: Адаптивност, която не е нищо повече от приемане на условията, които имат; Концентрация върху това, което правят и всеотдайност, ангажираност, отношение.

- **Действащи участници**

Устойчивостта е един от стратегическите вектори на HFA. За да операционализира това предизвикателство, ръководството е приложило „политика на отворени врати“, където основното предизвикателство е да се даде на служителите свободата да идентифицират и предложат най-добрите практики, които смятат, че оказват влияние върху изпълнението на техните дейности/задачи. На служителите се дава възможност да идентифицират и предложат действията, които искат да приложат, не само във връзка с пропуските, които смятат за най-критични и които искат да разрешат, но също така да мислят и предлагат решения, които им позволяват да управляват иновации на ниво на процеси, дейности и задачи.

Основният фактор в този процес е, че всички служители са предприемачи. Те трябва да намерят най-доброто решение на идентифицирания проблем и да го предложат. Този процес вече не се ръководи от супервайзори – мениджъри – а от вътрешни предприемачи. Всички служители създават и усвояват по-ефективни начини за прилагане на иновативни действия.

Виждането, разпитването и правенето чрез правене представляват основите на развитието на промяната. Друг стълб, посочен като структуриране на действията, е свързан с добрите междуличностни отношения между връстниците и проактивността на хората, които са в състояние да управляват добре промените и които оказват влияние върху растежа на HFA и неговите служители.

Чрез управленската култура на „отворена врата“ и насърчаването на проактивността, ръководството насърчава хората да експериментират и по този начин не ги наказва за това. Те имат автономия и като такива не е необходимо да искат разрешение от ръководството, за да тестват нови идеи/решения, като по този начин насърчават отговорността, по-голямата взаимна помощ и повече отдаденост в тези проекти за промяна, които представляват друг етап в еволюцията на HFA.

Предоставените данни разкриха, че това движение към отвореност е направило възможно прилагането на дух на иновация, където всички печелят. Те са в печеливша ситуация.

## 8. Източници и връзки

Põldre, A. 2020. Siseettevõtlike korraldamine ja praktiseerimine AS Pristis näitel

Tea Suurkivi, Renita Linnjärv, Mari-Liis Põld, Ivika Edvand, 2020 Jätkusuutlikkuse strateegia ettevõtte O-I Estonia näitel.

Kristjan Toro, Paula Kudinova, Sander Kirotar, Teele Laun, 2020., DESCRIPTION OF THE GREEN TIGER SUCCESS STORY, EEK Mainor

Sustainability Through Intrapreneurship – National Study and Good Practices' Identification In Estonia National Report

Hyunkee Bae and Richard S. Smardon, Indicators of Sustainable Business Practices, 2011

Hellenic Republic, 2018, Voluntary National Review on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development, Hellenic Republic, Greece (<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=30022&nr=571&menu=3170>) accessed 13 October 2017.

Kalamvrezos, D., 2017, Statement by the Charge d' Affaires at the Permanent Mission of Greece to the UN, Hellenic Republic, Greece ([https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24528Greece\\_E.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24528Greece_E.pdf)) .

OECD, SUSTAINABILITY REPORT 2020 INDICATORS,  
<https://dashboards.sdgindex.org/profiles/greece/indicators>

OECD, SUSTAINABILITY REPORT 2020 OECD COUNTRY PROFILE – GREECE,  
<https://dashboards.sdgindex.org/static/profiles/pdfs/SDR-2021-greece.pdf>

SEV/Ernst & Young, 2017), [https://sdghub.com/wp-content/uploads/2018/02/SEV\\_BCSD\\_-\\_Study-on-the-SDGs\\_Brief\\_Edition\\_ENG.pdf](https://sdghub.com/wp-content/uploads/2018/02/SEV_BCSD_-_Study-on-the-SDGs_Brief_Edition_ENG.pdf)

<https://www.ods.pt/empresas/>

[https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ECidadania/Areas\\_Tematicas/guia\\_agenda\\_21\\_local.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ECidadania/Areas_Tematicas/guia_agenda_21_local.pdf)

<https://www.euromonitor.com/article/5-key-steps-to-build-a-sustainability-strategy>

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Island.is <https://www.iceland.is/the-big-picture/nature-environment/natural-resources>

Festa.is <https://samfelagsabyrgd.is/samfelagsabyrgd/auratal/fjarfestar-kjosa-heldur-fyrirtaekisem-setja-sjalfbaerni-a-oddinn>)



Íslandsbanki

[https://cdn.islandsbanki.is/image/upload/v1/documents/2020\\_sjalfbaerniuppgjor\\_UFS\\_Islandsbanka\\_undirritad\\_skjal.pdf](https://cdn.islandsbanki.is/image/upload/v1/documents/2020_sjalfbaerniuppgjor_UFS_Islandsbanka_undirritad_skjal.pdf)

Íslandsbanki <https://www.islandsbanki.is/is/flokkur/bankinn/sjalfbaerni>

Euromonitor, <https://www.euromonitor.com/article/5-key-steps-to-build-a-sustainability-strategy>

Council of Ministers (2020), Sustainable Development Goals: Voluntary National Review

<http://2020.eufunds.bg/bg/5/0/Project/BasicData?contractId=ShfuN6p34h4%3D&isHistoric=False>

<https://www.unwe.bg/en/>

<http://www.entretour.eu/uk/>

<http://entretour.eu/uk/Registration/Index>

INDICATORI SI PRFORMANCE PER LA SOSTENIBILITA', SDA BOCCONI, <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

Council of Ministers (2020), Sustainable Development Goals: Voluntary National Review

<http://2020.eufunds.bg/bg/5/0/Project/BasicData?contractId=ShfuN6p34h4%3D&isHistoric=False>

<https://www.unwe.bg/en/>

<http://www.entretour.eu/uk/>

<http://entretour.eu/uk/Registration/Index>

<https://www.ods.pt/empresas/>

[https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ECidadania/Areas\\_Tematicas/guia\\_agenda\\_21\\_local.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ECidadania/Areas_Tematicas/guia_agenda_21_local.pdf)

<https://www.euromonitor.com/article/5-key-steps-to-build-a-sustainability-strategy>

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>