



Koncept CSR v praxi

průvodce odpovědným podnikáním



Iniciativa Společenství
EQUAL



Předmluva

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

do rukou se Vám dostává průvodce odpovědným podnikáním zahrnující postupy, jak identifikovat a uplatnit principy CSR v podnikání. Věříme, že představený koncept může obohatit Vaše podnikatelské prostředí o řadu benefitů a přinést mnoho konkurenčních výhod.

Tato tématická brožura byla připravena experty, kteří se ve své každodenní práci věnují uplatňování CSR do podnikatelské praxe. Volně navazuje na předchozí publikaci, která byla připravena v rámci projektu IS Equal „Outplacement pro velké podniky“ - Metodika diseminace a prezentace tří stěžejních konceptů - společenské odpovědnosti firem, komplexního outplacementu a rovných příležitostí.

Brožura Koncept CSR v praxi - průvodce odpovědným podnikáním, je určena zástupcům výkonných pozic managementu firem či stávajícím a budoucím CSR managerům. A také všem, kteří hledají inspiraci pro rozvoj nových strategií svého podnikání.

Poděkování za spolupráci na přípravě brožury patří expertům mezinárodního partnerství TCA Id. No.4287, Outplacement jako podpora zaměstnancům i zaměstnavatelům.

Martina Vexlerová

Vedoucí týmu mezinárodní spolupráce projektu „Outplacement pro velké podniky“





Autorský tým:

Teoretická část publikace: Magdaléna Steinerová, Business Leaders Forum, ČR

Případové studie: Dawid Makovski, WASKO S.A., Polsko

Editorka:

Martina Vexlerová, ASPRA a.s., ČR

Poděkování za odborné připomínky patří:

Martině Vexlerové, ASPRA a.s., ČR

Mgr. Ivě Mawlood Tahové, TARA Professionals, o.p.s., ČR

Ing. Marii Marvanové, STAMP, ČR

Publikace byla připravena v rámci projektu IS Equal „Outplacement pro velké podniky“ číslo EQUAL/054 CZ.04.4.09/3.3.00.4/0047
Tento projekt je spolufinancován z prostředků Iniciativy Equal a státního rozpočtu České republiky.

© Design, konzultace, produkce a tisk:
ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008



Obsah

1. Co je společenská odpovědnost firem	4
1.1. Proč být odpovědným podnikem	4
2. Oblasti odpovědného podnikání	5
2.1. Trh	6
2.2. Pracovní prostředí	7
2.3. Místní komunita	8
2.4. Životní prostředí	9
Případová studie	10
3. Zapojení stakeholderů	12
3.1. Proč zapojit stakeholdery	13
3.2. Kdy zapojit stakeholdery	13
3.3. Určení klíčových stakeholderů	14
3.4. O čem hovořit	15
3.5. Prostředky zapojení stakeholderů	16
Případová studie	17
4. Deset kroků implementace	18
4.1. Plánování	19
4.2. Provedení	22
4.3. Hodnocení	23
4.4. Zlepšování	24
Případová studie	25
5. Komunikace CSR	26
5.1. Proč komunikovat CSR	26
5.2. Nástroje CSR komunikace	26
5.3. CSR report	27
Případová studie	30
Přílohy	31
Indikátory	31
Použité zdroje	32



příklad z praxe



pozor, důležité



doporučení



1. Co je společenská odpovědnost firem

Společenskou odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility – CSR) můžeme definovat jako **dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.**

V praxi CSR znamená, že odpovědná firma dobrovolně

- podniká v souladu s vysokými etickými principy
- pěstuje dobré vztahy se svými obchodními partnery
- pečuje o své zaměstnance
- podporuje region, ve kterém působí
- snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí

CSR zdůrazňuje aktivní **zapojování stakeholderů** do rozhodování firmy. Jako stakeholderi jsou označovány všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř firmy a v jejím okolí – patří sem vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, místní komunita a další. Více se tématem zabývá *kapitola 3. Zapojení stakeholderů.*

Podstatou CSR je přesvědčení, že k dlouhodobě udržitelné prosperitě firmy vede odpovědný a transparentní způsob podnikání.

1.1. Proč být odpovědným podnikem

Chování v souladu s principy CSR přináší firmě mnohé zisky zejména v podobě **zvýšení hodnoty nehmotných aktiv**, jako je firemní reputace, hodnota značky, lidský kapitál či vztahy důvěry a partnerství.

CSR však může vést i k **úsporám nákladů** – např. v souvislosti s nízkou fluktuací zaměstnanců či v důsledku ekologických opatření.

V neposlední řadě má CSR pozitivní vliv i na **zvýšení hodnoty podniku pro akcionáře.**

V současné době roste počet lidí, kterým záleží na tom, zda je firma společensky odpovědná¹. To ovlivní jejich rozhodnutí při nákupu zboží i při volbě zaměstnání. Dnes je na trhu velké množství podniků, které nabízejí téměř shodné produkty či inzerující velmi podobné volné pracovní pozice. Právě **CSR umožňuje podniku odlišit se od ostatních** ve vysoce konkurenčním prostředí.

Firma, která naslouchá stakeholderům a bere v úvahu jejich zájmy, dokáže **lépe předvídat možná rizika a pohotově odpovídat na změny**, které mohou nastat a mít velký vliv na úspěšnost podnikání.

Kvalitně zpracovaný koncept CSR pomáhá motivovat zaměstnance, ovlivňuje nákupní chování zákazníků, podporuje vztahy s dodavateli a často bývá **investicí, kterou ocení široká veřejnost.**

¹ Podle průzkumu KPMG International z roku 2005 v západní Evropě až 70 procent spotřebitelů vybírá zboží podle reputace firmy a 44 procent zákazníků je ochotno více zaplatit za výrobek, který je ekologicky šetrný.

2. Oblasti odpovědného podnikání

Odpovědné chování firmy můžeme rozdělit do čtyř oblastí²:

- trh
- pracovní prostředí
- místní komunita
- životní prostředí

Společensky odpovědná firma je **aktivní ve všech čtyřech oblastech**, v rámci každé oblasti si však (v závislosti na svém zaměření a podle požadavků stakeholderů) vybírá konkrétní činnosti.

CSR



² Alternativně bývá koncept CSR rozdělen do tří oblastí: ekonomická (odpovídá trhu), sociální (spojení pracovního prostředí a místní komunity) a environmentální (odpovídá životnímu prostředí).



2.1. Trh

Popis

V rámci tržního prostředí se od společensky odpovědné firmy očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery.

Dlouhodobý úspěch podniku závisí na vytváření trvalých a kvalitních obchodních sítí. Odpovědný přístup k obchodním partnerům přispívá k budování vzájemné důvěry partnerů, zvyšování kvality produktů a služeb a v konečném důsledku k dosahování vyššího zisku v rámci obchodní spolupráce. Velké firmy často stimulují menší dodavatele k zavedení společensky odpovědných praktik.

Koncept CSR otevírá podniku nové obchodní příležitosti. Vedení dialogu s rozmanitou skupinou stakeholderů představuje bohatý zdroj nápadů na nové produkty, procesy či trhy a přispívá tak k vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody.

Rovněž finanční instituce stále více zahrnují společenská a environmentální kritéria do hodnocení projektů. Investoři hledají indikátory CSR výkonu, které podpoří jejich rozhodnutí, zda poskytnout subjektu peníze či ne. Zařazení CSR konceptu do firemní strategie je považováno za známku dobrého managementu.

Z hlediska trhu se také sleduje dopad podniku na ekonomiku, např. v podobě rozvoje zaměstnanosti, budování infrastruktury či boje proti korupci.

Aktivita

V rámečku uvádíme CSR aktivity spadající do oblasti tržního prostředí.

- firemní politika zajišťující etické jednání
- poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
- včasné placení faktur
- evidence a řešení stížností od zákazníků, dodavatelů a dalších obchodních partnerů
- spolupráce s jinými podniky či organizacemi na CSR projektech
- marketingová a reklamní etika

Přínosy

S odpovědným chováním v tržním prostředí jsou spojené níže uvedené přínosy.

- loajalita zákazníků
- odlišení se od konkurence
- žádaný dodavatel a partner
- zvýšení výkonnosti dodavatelského řetězce

2.2. Pracovní prostředí

Popis

Zaměstnanci jsou na firmě značně závislí: finanční odměna za vykonanou práci je pro ně zdrojem živobytí; je to místo, kde tráví významnou část dne; práce ovlivňuje kvalitu jejich soukromého i rodinného života a mnohdy má vliv i na jejich zdraví.

Na druhou stranu dlouhodobý úspěch firmy závisí na kvalitě zaměstnanců, kteří firmu řídí, vyrábějí produkty, poskytují služby zákazníkům či vykonávají další činnosti podporující dosahování předem stanovených cílů.

Odpovědné firemní praktiky umožňují nabírat, rozvíjet a udržet kvalitní pracovníky. Motivovaní zaměstnanci jsou velmi produktivní, ať již pocit hrdosti pochází z chování firmy ke svému okolí či z firemní politiky orientované na zaměstnance.

Kromě produktivity je pro firmu důležitá loajlnost zaměstnanců, která snižuje náklady na přijímání nové pracovní síly, a spokojenost zaměstnanců, která se v konečném důsledku projevuje v přístupu k zákazníkovi. Spokojení zaměstnanci se také značně podílí na posilování image podniku.

Uplatňování CSR konceptu v oblasti pracovního prostředí směřuje k dosažení situace, kdy je toto vzájemné ovlivňování a soužití pro firmu i zaměstnance maximálně výhodné.

Aktivita

V rámečku uvádíme CSR aktivity spadající do oblasti pracovního prostředí.

- zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování
- nefinanční benefity
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- vyváženost pracovního a osobního života (flexibilní formy práce)
- rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší lidé)
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- podpora propuštěných zaměstnanců
- opatření vůči všem formám diskriminace

Přínosy

S odpovědným chováním v pracovním prostředí jsou spojené níže uvedené přínosy.

- žádaný zaměstnavatel
- kvalitní zaměstnanci
- motivace vedoucí k produktivitě
- kreativní a inovativní prostředí
- nízká fluktuace zaměstnanců



2.3. Místní komunita

Popis

V okamžiku zahájení podnikatelské činnosti se firma stává součástí okolní komunity. Společensky odpovědná firma vyvíjí snahu o navázání dobrých sousedských vztahů – zmírňuje své negativní dopady a podílí se na řešení místních problémů. To vše se jí vrátí v podobě redukce hrozícího rizika a pozitivního přijetí místní komunitou, ze které se rekrutují potenciální zákazníci a zaměstnanci.

Firma se jako dobrý soused může projevovat např. finanční či materiální podporou veřejných aktivit a projektů. Další z možností je poskytování zaměstnanců v rámci pracovní doby na dobrovolně prospěšné činnosti.

Podnik, který se aktivně zapojuje v místní komunitě, může identifikovat nové trhy či obchodní příležitosti, budovat kontakty s lokálními úřady, upoutat pozornost médií a také snáze navázat nové partnerské vztahy s jinými podniky. V neposlední řadě odpovědné podnikání významně pomáhá budovat firemní reputaci.

Aktivita

V rámečku uvádíme CSR aktivity spadající do problematiky místní komunity.

- firemní dárcovství (finanční i materiální)
- firemní dobrovolnictví
- poradenství, předávání know how
- podpora sociální integrace
- vzdělávání občanů
- podpora kvality života občanů (sport/kultura)
- obchodní spolupráce s místními dodavateli
- spolupráce se školami
- využití sdíleného marketingu (použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a neziskového projektu)



Volte takové CSR aktivity, které jsou v souladu s obchodními cíli vašeho podniku, tj. zajímají vaše stávající i potenciální zákazníky.

Přínosy

S odpovědným chováním v místní komunitě jsou spojené níže uvedené přínosy.

- dobré jméno podniku
- věrnost zákazníků
- loajalita zaměstnanců
- přístup k místním zdrojům
- nové obchodní příležitosti

2.4. Životní prostředí

Popis

Také v oblasti životního prostředí platí, že firmě, jež se pokusí minimalizovat svůj negativní dopad na životní prostředí, může její snaha přinést nové obchodní příležitosti. Podnik aktivní v environmentální oblasti má možnost ucházet se o tendry velkých korporací a veřejné správy nebo získat nové zákazníky z řad ekologicky uvědomělých spotřebitelů.

Ekologický způsob podnikání rovněž přináší finanční úspory. Šetrné využití energie, prevence znečišťování, minimalizace odpadu a recyklace, to vše může přinést podniku zefektivnění provozu, značné snížení nákladů a jiné výhody. Například optimalizace vytápěcího programu zmenšuje dopady na životní prostředí a zároveň firmě uspoří významnou finanční částku.

Aktivity

V rámečku uvádíme CSR aktivity spadající do oblasti životního prostředí.

- ekologická výroba, produkty a služby
- ekologické balení
- šetrný způsob přepravy zboží a materiálu
- recyklace
- využívání recyklovaného materiálu
- úspora energie/vody
- minimalizace odpadu
- soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další)
- ochrana přírodních zdrojů
- poskytování přesných ekologických informací o výrobcích, službách a aktivitách

Přínosy

S odpovědným přístupem k životnímu prostředí jsou spojené níže uvedené přínosy.

- nové obchodní příležitosti
- ochrana zdrojů
- redukce odpadů
- úspora nákladů
- zefektivnění provozu





Případová studie

Společenská odpovědnost firmy Danone

Danone je francouzskou potravinářskou firmou vyrábějící většinu mlékárenských výrobků. V Polsku začala působit v roce 1990. Na samém počátku firma potravinářské výrobky pouze dovážela; nicméně v souvislosti s prudkým rozvojem v roce 1992 ve Varšavě otevřela první výrobní závod. Po třech letech byl otevřen další. V roce 1998 skupina Danone zavedla systém zjišťování rizik HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point, tj. analýza rizik a kritické kontrolní body; tento systém má zajistit hygienickou čistotu potravinářských výrobků určených spotřebitelům).

Společnost Danone stanovuje pět oblastí, kde se projevuje společenská odpovědnost firmy. V rámci těchto oblastí společnost Danone realizuje programy a principy související s CSR. Těchto pět oblastí odpovědnosti zahrnuje témata: lidé, produkty, životní prostředí, místní komunita a firma jako občan.

Lidé

Danone se domnívá, že každá firma je zástupcem lidí – tj. lidí, kteří jsou spotřebiteli produktů; lidí ztělesňovaných zákazníky firmy, dodavateli, obchodními partnery a samozřejmě zaměstnanci. Právě kvůli lidem společnost Danone v rámci předkládaných nabídek a řešení volí různé přístupy a komunikaci.

Podle společnosti Danone **spotřebitelé** tvoří základ obchodního úspěchu každé firmy. Proto byla zřízena infolinka společnosti Danone. Jde o místo prvního kontaktu spotřebitelů se společností Danone, kde mohou spotřebitelé nalézt odpovědi na své otázky.

V roce 2005 byl vytvořen klub partnerů společnosti Danone, tzv. Danone Partner Club, a byl zorganizován první kongres partnerů, kterého se zúčastnili zástupci 70 největších **odběratelů**. Během akce proběhlo školení v oblasti finančního řízení, finanční analýzy a segmentace trhu.

Dodavatelé firmy mohou počítat s nejrůznější pomocí, včetně profesionálního poradenství zootechniků, hodnověrného vyhodnocení surovin, atraktivní nabídky nákupu krmiva, výhodných nákupních cen, plateb v termínech a finanční pomoci.

Zaměstnanci jsou společností podporováni při rozvoji a úsilí o další vzdělávání a zlepšování. Společnost Danone rozvíjí jejich iniciativu i odborné schopnosti.

Realizace programu Danone Way zlepšila komunikaci i spolupráci s ostatními uvnitř i vně firmy. Program se stal nástrojem podpory politiky odpovědného řízení. Dále zaměstnancům společnosti Danone umožnil zhodnotit činnost firmy. Díky realizaci tohoto programu bylo možné identifikovat oblasti vyžadující zlepšení a určit opatření, která je nutno provést kvůli dosažení lepších výsledků.



Zdraví, výživa a kvalita produktů

Firma neustále zlepšuje kvalitu svých produktů, investuje do výzkumu a vývoje, uvádí na trh novátorské funkční a obohacené produkty, dále organizuje informační a vzdělávací kampaně, jejichž hlavním účelem je propagovat aktivní životní styl a vyváženou stravu. V této souvislosti byl v Polsku v roce 1992 založen Institut Danone, jehož cílem je propagovat zdravou výživu.

Ochrana životního prostředí

Firma svou činnost podřizuje normě ISO 14001:2004 zabývající se systémem řízení životního prostředí. Díky postupům, které firmy zavedla, je 92 % vyprodukovaného odpadu recyklováno a pouze 8 % skončí na skládce odpadu. Výrazný tlak na tyto činnosti vyvíjí Kjótský protokol, tj. mezinárodní dohoda o snížení emisí, která vstoupila v platnost 16. února 2005. Jejím hlavním cílem je snížit emise tzv. skleníkových plynů (zejména CO₂ – oxidu uhličitého) do roku 2012 o 5,2 % ve srovnání se stavem v roce 1990. Firemním cílem je snížit spotřebu energie za rok o 20 % a vody o 30 %.

Místní komunita

Danone se nejvíce zabývá společenskými problémy jako podvýživa, vyloučení ze společnosti a chudoba, a to zejména u dětí. Právě pro ně byl vytvořen program Share your meal (Poděl se o své jídlo) realizovaný společně s fondem Polast Fund a s Federací potravinových bank. Od r. 2003 do června 2006 bylo v rámci tohoto programu vydáno 2,2 milionu jídel. Každoročně jsou zaváděny nové prvky, např. granty nebo dobrovolnická práce. V září 2006 byla ve spolupráci s firmami Biedronka a Lubella realizována myšlenka Mléčný start – ovesná kaše prodávaná za výrobní náklady.

Firma jako občan

V souvislosti s komunitou a její situací mají v případě společnosti Danone nejzřejmější vliv následující faktory: transfer moderní technologie, investice do infrastruktury na místní úrovni, propagace zdravého životního stylu a popularizace společensky odpovědné firemní praxe. Kromě toho společnost Danone vytváří a udržuje nová pracovní místa, platí svým zaměstnancům a stará se o jejich profesní rozvoj. V důsledku efektu rozsahu je vliv společnosti Danone na značnou část země obrovský: v současnosti firma zaměstnává 1300 osob. Další desítky se učí v rámci firemních školení na pracovišti a prostřednictvím nejrůznějších iniciativ zaměřených na žáky a studenty. Firma podporuje propagaci dobré obchodní praxe, intenzivně pomáhá svým dodavatelům s rozvíjením jejich firem; je také velmi aktivním členem řady nevládních a podnikatelských organizací (členství v Polské federaci producentů potravin, Mezinárodní mlékařské federaci a Soukromé asociace zpracovatelů mléka).



3. Zapojení stakeholderů

Podnik není izolován od svého okolí – je nedílnou součástí komunity a životního prostředí, ve kterém podniká. Jeho dlouhodobá úspěšnost závisí na vztahu s vlastníky, investory, zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, okolní komunitou a dalšími zainteresovanými skupinami neboli stakeholdery.

Jako stakeholdeři jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněny.

V širším pojetí zahrnujeme mezi stakeholdery také konkurenty, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory, mezinárodní organizace a širokou veřejnost.

Předpokladem efektivního zavedení konceptu CSR do podniku je pochopení hodnoty, kterou přináší zapojení stakeholderů. Odpovědné podnikání není jen o hlásání firemních hodnot a principů, podstatou je pochopení očekávání těch, kdo mají na firmu vliv a jsou jí ovlivněni.

V rámečku uvádíme stakeholdery podle jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti firem.

oblast CSR	stakeholdeři
trh	<ul style="list-style-type: none">• vlastníci a investoři• zákazníci• obchodní partneři• dodavatelé• konkurenti• vládní instituce
pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none">• zaměstnanci a jejich rodiny• odbory
místní komunita	<ul style="list-style-type: none">• veřejnost• neziskové organizace• média• vzdělávací instituce
životní prostředí	<ul style="list-style-type: none">• neziskové organizace• vládní instituce• veřejnost

3.1. Proč zapojit stakeholdery

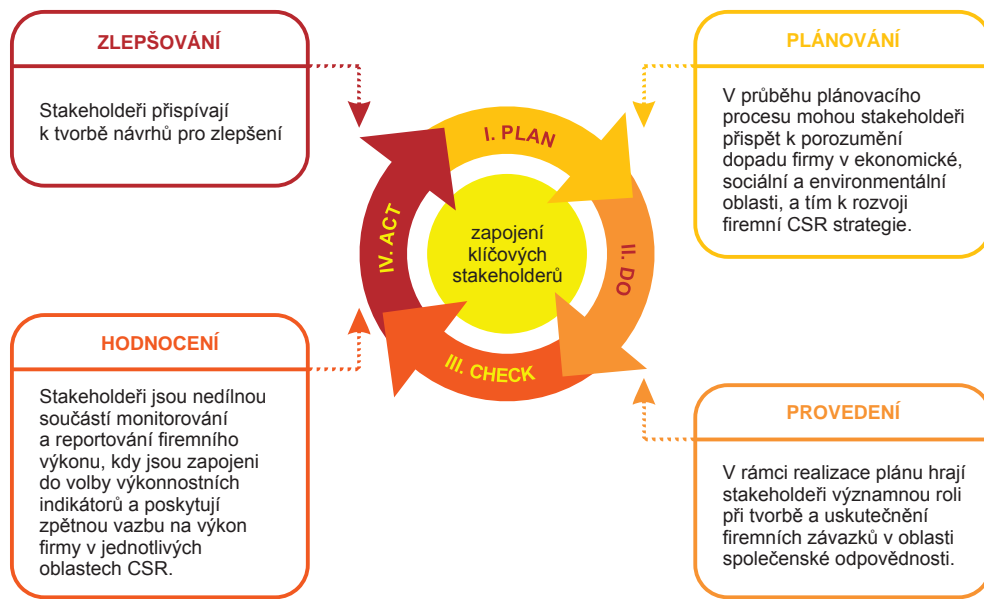
Systematické zapojení klíčových stakeholderů přináší firmě mnohé výhody: [7]

- **Inovativní prostředí.** Soustavný dialog se stakeholdery představuje cenný nástroj pro předpovídání nových trendů a témat – umožňuje porozumění složitému podnikatelskému prostředí včetně rozvoje trhu a určení nových strategických záměrů.
- **Řízení rizika.** Dialog s externími stranami může včas naznačit možná rizika – zejména pokud podnik naváže vztahy i se stakeholdery, kteří firmu vnímají negativně.
- **Vzájemně výhodný vztah.** Osobní setkání a schopnost rozvinout individuální vztahy je nejlepší cestou vedoucí k vybudování oboustranné důvěry mezi firmou a klíčovými stakeholdery.
- **Nastavení cílů a monitorování výkonu.** Vnější pohled usnadňuje stanovení smysluplných cílů a hodnocení skutečného výkonu.
- **Informační hodnota.** Pevné a důvěrné vztahy se stakeholdery představují pro firmu zdroj cenných informací.

3.2. Kdy zapojit stakeholdery

Pochopení rolí, které stakeholderi hrají ve všech čtyřech fázích implementace (plánování, provedení, hodnocení a zlepšení), osvětlí nezbytnost jejich zapojení do procesu rozhodování. [4]

Podrobněji jsou fáze zavádění CSR popsány v kapitole 4. *Deset kroků implementace.*



3.3. Určení klíčových stakeholderů

K určení stakeholderů firmu navedou následující otázky.

Kteří jednotlivci či skupiny ovlivňují podnik?
Které jednotlivce či skupiny podnik ovlivňuje?



Vždy zvažujte jak pozitivní, tak i negativní vliv stakeholderů na chod firmy.

Po zodpovězení těchto otázek vznikne dlouhý seznam stakeholderů firmy, které zajímají rozdílné aspekty podnikání firmy, často mívají dokonce protichůdné zájmy. Proto je potřeba si položit ještě jednu otázku.

Které vztahy jsou pro podnik klíčové?

Jako vodítko, kam zaměřit pozornost a jakým způsobem dále postupovat, může posloužit tzv. matice stakeholderů. Zainteresané strany jsou v ní kategorizovány podle dvou ukazatelů: úroveň vlivu a úroveň očekávání. Klíčové stakeholdery představuje skupina, která má na podnik velký vliv a zároveň od něj mnoho očekává (objeví se v pravém horním rohu matice) – s těmi by firma měla vést dialog, a zapojit je tak do rozhodování v oblasti CSR. [6]

Úroveň očekávání	Vysoká	Průběžně informovat	Vést dialog
	Nízká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Nízká	Vysoká
		Úroveň vlivu	

3.4. O čem hovořit?

Již jsme určili klíčové stakeholdery, se kterými budeme vést dialog. Zbývá ještě zjistit, která témata je zajímají. K tomu může posloužit další matice, která spojuje stakeholdery s jednotlivými tématy podle míry jejich zájmu. [5]

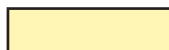
Níže uvedená matice je vyplněna hypotetickou firmou, jejímž předmětem podnikání je výroba a prodej kancelářských potřeb. Tmavá políčka znázorňují silný zájem o téma a světlá políčka slabý zájem.

Každá firma vyplní matici jinak, závisí to zejména na oboru podnikání a geografickém umístění. Zájem stakeholderů se také postupem času vyvíjí a mění.

		Klíčovní stakeholdeři				
		Investoři	Zaměstnanci	Zákazníci	Dodavatelé	Komunita
CSR témata	Hodnoty a způsob řízení	■	■	■	■	■
	Transparentnost	■	■	■	■	■
	Pracovní podmínky	■	■	■	■	■
	Dopad produktů	■	■	■	■	■
	Sociální dopad	■	■	■	■	■
	Environmentální dopad	■	■	■	■	■



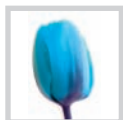
Silný zájem



Slabý zájem



Při komunikaci se stakeholdery si osvojte jejich způsoby vyjadřování.



3.5. Prostředky zapojení stakeholderů

Volba prostředků závisí na stupni zapojení dané zainteresované skupiny – jiné nástroje se hodí pro získávání zpětné vazby a jiné pro zapojení stakeholderů do procesu rozhodování či některé prostředky lze použít v obou případech. [8]

Zpětná vazba	Dialog
<ul style="list-style-type: none">• anketa• dotazníkové šetření• online formulář• telefonní podpora• help desk• schránka na návrhy a připomínky• tzv. návratka (formulář pro sdělení názoru)• průzkum trhu	<ul style="list-style-type: none">• fórum zástupců všech klíčových stakeholderů• poradní výbor• individuální jednání• pracovní skupina• účast na rozhodovacím procesu• organizace společných projektů
	<ul style="list-style-type: none">• hloubkový rozhovor• skupinová diskuze• pracovní porada• online diskusní fórum• neformální setkání



Ujistěte se, že předem znáte cíle a prostředky zapojení stakeholderů.



Případová studie

Etický kodex – zapojení stakeholderů Janssen-Cilag

Globální koncern Janssen-Cilag je základem podnikatelské činnosti společnosti Johnson & Johnson. Svou činnost staví na vědeckém výzkumu a nepřetržitém hledání inovací. Vytváří a nabízí na trhu vysoce kvalitní novátorské farmaceutické výrobky a služby, jejichž účelem je zlepšovat kvalitu života pacientů po celém světě. Tento cíl uskutečňuje více než 6000 zaměstnanců v celé Evropě uplatňováním kultury a organizace práce v decentralizované struktuře.

Své postupy a činnosti související se společenskou odpovědností firem (CSR) společnost Janssen-Cilag zakládá na dokumentu nazvaném Naše krédo (Our Credo)³.

Dokument Naše krédo je sbírkou etických hodnot firmy. Popisuje odpovědnost firmy vůči klientům, zaměstnancům a komunitám, v nichž firma vykonává svou podnikatelskou činnost, i vůči zainteresovaným osobám společnosti (stakeholderům). Byl vypracován v roce 1943 jako jednostránkový dokument generálem Robertem Woodem Johnsonem, synem jednoho ze zakladatelů společnosti Johnson & Johnson.

Nástěnka s dokumentem Naše krédo v místní jazykové mutaci se nachází na reprezentativním místě v každém podnikovém sídle po celém světě a připomíná tak zaměstnancům firmy jejich odpovědnost při každodenní práci.

Firma sleduje dodržování zásad CSR prostřednictvím kontaktu s interními i externími klienty společnosti. Každoročně je uskutečňován průzkum formou elektronického dotazníku. Respondenty dotazníku jsou všichni zaměstnanci společnosti Janssen-Cilag, kteří zodpovídají konkrétní otázky spadající do čtyř oblastí kréda: klienti, zaměstnanci, komunita a zainteresované osoby (stakeholderi). Po vyplnění dotazníků jsou všem zaměstnancům společnosti prezentovány statistické výsledky dotazníků. Vedení všech místních provozních firem je povinováno realizovat akční plány, jež mají zavést zlepšení v oblastech, které podle názoru zaměstnanců vyžadují větší pozornost. Měřítkem pozitivního vlivu hodnot obsažených v Našem krédu vysoká úroveň spokojenosti zaměstnanců, což vede k vyšší motivaci a výkonům i lepšímu vnímání firmy ze strany klientů a komunity, jež firmu považují za vysoce odpovědnou, novátorskou a přátelskou.

Na základě Našeho kréda jsou uskutečňovány činnosti, které spadají do CSR, např. Příspěvky, tj. působení globální firmy v rámci společenské odpovědnosti ve čtyřech oblastech – přístup k lékařské péči, sociální péči, zdraví dětí a osvěta v oblasti zdraví.

³ www.jnj.com/our_company/our_credos/index.htm



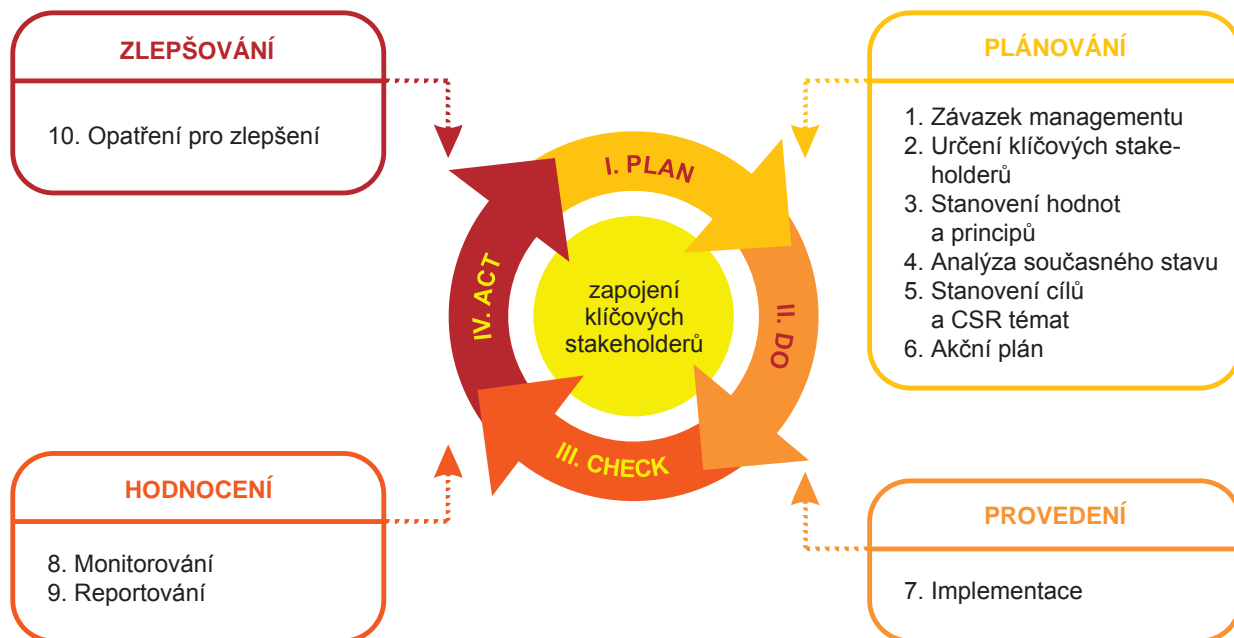
4. Deset kroků implementace

Mnoho firem již vyvíjí aktivity v souvislosti s péčí o zákazníky a zaměstnance, s podporou komunity či ochranou životního prostředí – všechny tyto činnosti mohou posloužit jako dobrý start ke strategickému pojetí společenské odpovědnosti firem.

Při zavádění CSR je důležité postupovat systematicky a s ohledem na:

- poslání podniku
- firemní kulturu
- předmět a obor podnikání
- obchodní strategii
- environmentální profil
- profil rizika
- provozní podmínky

Následující návod na implementaci je zasazen do známého rámce PDCA: Plan = plánujte; Do = dělejte, ve smyslu „provádějte“; Check = kontrolujte ve smyslu „hodnoťte“; Act = číňte ve smyslu „zlepšujte“. [1], [4]



4.1. Plánování

1. krok: Závazek managementu

Bez záštity vrcholového vedení má CSR jen malou šanci na úspěch – management přesvědčený o nezbytnosti odpovědného přístupu rozšíří své hodnoty mezi zaměstnance a v ideálním případě je zapojí i do rozhodování o volbě odpovědných aktivit.

Vedení by mělo veřejně prohlásit svou podporu odpovědnému podnikání a zavázat se k opatřením, která povedou ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a na životní prostředí.

K efektivnímu zavedení konceptu CSR přispívá osobní přesvědčení vrcholného managementu vycházející z etických postojů a názorů. Vedení by mělo cítit potřebu učinit z firmy nedílnou součástí společnosti a prostředí, ve kterém podniká. Odměnou mu budou všechny významné výhody, které CSR podniku v středně a dlouhodobém horizontu přináší.

V tomto kroku rozhoduje management také o alokaci zdrojů a vzniká CSR pracovní tým pod vedením vrcholového či CSR manažera. Členy týmu by měli být zástupci oddělení lidských zdrojů, PR, marketingu, případně oddělení prodeje.

2. krok: Určení klíčových stakeholderů

Podnik by měl nejdříve identifikovat své klíčové stakeholdery a zapojovat je posléze téměř do všech fází implementace CSR. Více *kapitola 3. Zapojení stakeholderů*.

V přípravné fázi dialog se stakeholdery poskytuje detailní porozumění jejich potřebám, představuje bohatý zdroj podnětů a pomáhá tak firmě určit témata, na která by se měla v rámci CSR zaměřit.



3. krok: Stanovení hodnot a principů

CSR by mělo vycházet z hodnot, které jsou pro firmu ve vztahu k jednotlivým klíčovým stakeholderům důležité.



Pokuste se určit nejdůležitější hodnotu pro každého klíčového stakeholdera, jako je tomu v příkladu uvedeném v tabulce.

oblasti CSR	stakeholderi	hodnoty
trh	vlastníci a investoři zákazníci obchodní partneři	transparentnost osobní přístup kvalita
pracovní prostředí	zaměstnanci	vzdělávání a rozvoj
místní komunita	neziskové organizace	aktivní podpora
životní prostředí	environmentální neziskové organizace	ochrana životního prostředí

Firemní hodnoty jsou výrazem obecných preferencí firmy. Ty klíčové bývají obsaženy ve formulaci poslání firmy, které je komunikováno všem pracovníkům firmy i veřejně.



Poslání firmy Kovohutě Příbram Nástupnická:
Vstřícnost k lidem a životnímu prostředí.

Na základě vybraných firemních hodnot může podnik sepsat principy odpovědného chování, které představují základní stavební kameny CSR strategie.



CSR principy firmy TPCA:

1. Ctíme region, ve kterém působíme
2. Respektujeme místní kulturu a zvyky
3. Bezpečnými produkty zvyšujeme kvalitu života
4. Vyvíjíme technologie, které umožňují plně uspokojit potřeby zákazníků
5. Podporujeme firemní kulturu kreativity a týmové spolupráce
6. Usilujeme o růst, který nenarušuje lidskou společnost
7. Spolu s obchodními partnery usilujeme o trvale udržitelný rozvoj

Mnohé firmy mají rovněž etický kodex, který zajišťuje, aby každodenní firemní aktivity a jednání všech zaměstnanců odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání. Jednoznačně vymezené zásady podporují manažerské řízení a usnadňují rozhodování zaměstnanců, především v nestandardních situacích.

4. krok: Analýza současného stavu

Vnitřní analýza

Firma hodnotí pozici, ve které se momentálně nachází v rámci konceptu společenské odpovědnosti firem. Důkladné sebehodnocení přináší porozumění současnému stavu CSR v podniku, inspiruje k dalším aktivitám a motivuje k dosažení systematického přístupu k CSR.



V rámci vnitřní analýzy se zaměřte na následující záležitosti:

- zákonné požadavky v oblasti životního prostředí, péče o zaměstnance, zákaznického servisu atd.
- současné CSR činnosti podniku a způsob měření jejich výkonu
- prostředky ke komunikaci CSR
- vynaložené finanční zdroje a interní kapacity
- přehled současných firemních politik a dokumentů
- specifika spojená s předmětem podnikání a z něj vyplývající klíčová CSR témata, která mají nebo by mohla mít vliv na podnik
- očekávané přínosy odpovědného chování pro podnik

Analýza okolí

Po analýze vnitřního prostředí přichází na řadu rozbor vnějšího okolí firmy, konkrétně se provádí:

- určení možných externích podnětů (např. globalizace, vstup do EU, nové zákony, technologický rozvoj)
- průzkum CSR aktivit a nástrojů konkurence
- srovnání výkonnosti s nejlepší praxí v oboru (tzv. benchmarking)



5. krok: Stanovení cílů

Nyní nadešel čas pro stanovení směru, kterým se chce firma v souvislosti se CSR ubírat. Firma v rámci jednotlivých oblastí CSR určí cíle, které by měly korespondovat s firemními hodnotami a principy. Podniky většinou vytýčují cíle na období jednoho roku, po jehož uplynutí vyhodnocují úspěšnost jejich naplnění.

V tabulce uvádíme příklady cílů pro nadcházející rok.

oblasti CSR	cíle
trh	environmentální řízení dodavatelů
pracovní prostředí	rozšíření přístupu ke vzdělání
místní komunita	zapojení zaměstnanců do volby podporovaných projektů
životní prostředí	podpora využívání jízdních kol k dopravě do práce a z práce

6. krok: Akční plán

Další krok představuje vytvoření akčního plánu, tj. určení CSR aktivit, které povedou k naplnění stanovených cílů. Upřesněné by měly být i praktické informace typu: alokace zdrojů, pravomoci a odpovědnosti a časový plán.

V tabulce uvádíme konkrétní CSR aktivity v souvislosti s výše uvedenými cíli.

oblasti CSR	aktivity
trh	spuštění projektu Environmentální řízení dodavatelů – dodavatelé, jejichž aktivity mají významný vliv na životní prostředí, podepíší environmentální dodatky, kterými se zaváží, že se budou chovat odpovědně v oblasti ochrany životního prostředí
pracovní prostředí	zavedení nové formy vzdělávání, jenž spojuje klasickou a online formu výuky
místní komunita	vznik grantového programu pro zaměstnance, jehož cílem je podpora aktivních zaměstnanců, kteří chtějí něco udělat pro místní komunitu
životní prostředí	vybudování parkovacích míst pro jízdní kola

4.2. Provedení

7. krok: Implementace

Ve fázi implementace se firma řídí předem vytvořeným akčním plánem, a zavádí tak CSR do každodenního života firmy.

4.3. Hodnocení

8. krok: Monitorování

V osmém kroku podnik provádí hodnocení výkonu prostřednictvím skupiny kvantitativních i kvalitativních indikátorů, a poskytuje tak managementu data potřebná pro učinění dalších rozhodnutí. Na volbě indikátorů i na jejich vyhodnocení se aktivně podílejí stakeholdeři firmy.

V tabulce uvádíme indikátory pro měření výkonu výše stanovených CSR aktivit. V příloze *Indikátory* se nacházejí příklady dalších – v praxi běžně využívaných – indikátorů v souvislosti s měřením výkonu CSR.

oblasti CSR	indikátory
trh	<ul style="list-style-type: none">• počet dodavatelů, kteří se zapojili do projektu• počet vytvořených dodatků• oblast podchycená dodatky
pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none">• charakter nové formy vzdělávání zaměstnanců• počet zaměstnanců, kteří absolvovali nový kurz• výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců s kurzem
místní komunita	<ul style="list-style-type: none">• počet předložených projektů• počet podpořených projektů• celková suma vynaložená na podporu projektů v Kč
životní prostředí	<ul style="list-style-type: none">• počet parkovacích míst pro jízdní kola• počet zaměstnanců využívající parkovací místa

9. krok: Reportování

Ve fázi reportování poskytuje podnik kompletní obraz výkonu CSR, a to prostřednictvím CSR reportu nebo prezentace na webových stránkách. V reportu by neměly chybět informace o naplnění cílů vytyčených v předchozím roce a určení nových cílů na další období. Více o tvorbě CSR zprávy naleznete v kapitole 5.3. *CSR report*.



V tabulce uvádíme příklady prezentace dosažených výsledků.

oblasti CSR	dosažené výsledky podle indikátorů
trh	<ul style="list-style-type: none"> • 2 z 10 dodavatelů se zapojili do projektu • projekt obsahuje 5 dodatků • dodatky se zabývají pouze legislativní oblastí
pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • kombinovaný e-learning • 90 % zaměstnanců absolvovalo nový kurz • průzkum nebyl prozatím proveden
místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> • 70 předložených projektů • 40 podpořených projektů • vynaložená celková suma 700 tisíc Kč
životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • 12 parkovacích míst pro jízdní kola v podzemní garáži • 9 % zaměstnanců využívá parkovací místa

4.4. Zlepšování

10. krok: Opatření ke zlepšení

V posledním kroku implementačního cyklu firma navrhuje opatření ke zlepšení výkonu v oblasti CSR, rozšiřuje své odpovědné aktivity či případně mění samotnou CSR strategii. Výchozí podklady pro zlepšení jsou tvořeny výsledky měření výkonu a návrhy, které vzešly ze strany stakeholderů.

V tabulce uvádíme příklady opatření pro zlepšení.

oblasti CSR	opatření ke zlepšení
trh	přidání dodatků, které usměrňují dobrovolné aktivity dodavatelů v oblasti ochrany životního prostředí
pracovní prostředí	příprava dalších e-learningových kurzů
místní komunita	umožnění zaměstnancům aktivně se podílet na podpořených projektech v rámci pracovní doby
životní prostředí	vybudování šatny se sociálním zařízením



Případová studie

Implementace CSR - BP Polsko

Koncern BP těží a zpracovává ropu a zemní plyn a distribuuje související produkty. BP je největší světový producent fotovoltaických solárních systémů. Dodává energii do více než 100 zemí po celém světě a má 117 tisíc zaměstnanců.

BP je příkladem společnosti, která může být hrdá na postupy, jež jsou v souladu se zásadami společenské odpovědnosti firem (CSR). Dokladem je i existence etického kodexu⁴ a jeho každodenní uplatňování ve firemním životě.

Nový etický kodex byl oficiálně vyhlášen 15. června 2005. Nahradil dosavadní soubor pravidel společnosti BP nazvaný Naše pravidla (Our Rules). Kodex byl zaveden ve snaze sjednotit právní a etické normy tak, aby koncern BP mohl jednat všude stejně odpovědným způsobem. Platné normy vycházejí z mise společnosti BP a odrážejí v praxi strategii firmy v oblasti společenské odpovědnosti firem vůči zaměstnancům – deklarují povinnosti firmy v souvislosti s vytvářením dobrého pracovního prostředí pro zaměstnance BP. Kodex má zaměstnance vést k tomu, aby vyjadřovali své obavy a připomínky. Za tímto účelem byla zřízena linka otevřených rozhovorů Open Talk, fungující dvacet čtyři hodin denně. Před zavedením všeobecně platných pravidel chování byly vedeny četné konzultace se zaměstnanci i externími zainteresovanými osobami (stakeholdery), a to na všech národních trzích, na nichž firma působí. Velký význam nakonec měly právě externí konzultace, zejména pak v právních otázkách. Současně se zavedením současných pravidel byl zahájen i proces odborné přípravy a vzdělávání zaměstnanců. Každý zaměstnanec se zúčastnil speciálně připraveného školení, během kterého se mohl seznámit s obsahem etického kodexu společnosti BP a vyjádřit případné související obavy a připomínky. Setkání vedl prezident společnosti BP a ředitel lidských zdrojů. Kodex zahrnuje pět klíčových oblastí společenské odpovědnosti firmy, tj. zdraví, bezpečnost a životní prostředí; zaměstnanci; obchodní partneři; vládní instituce a místní komunity; podniková aktiva a spolehlivost ve finančních otázkách.

⁴ www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/downloads/C/coc_en_full_document.pdf



5. Komunikace CSR

Poté, co firma navázala spolupráci s klíčovými stakeholdery a začala vykonávat CSR aktivity zasazené do strategického rámce, nastal čas, aby dala vědět o odpovědném podnikání svému okolí – a to vnitřnímu i vnějšímu. Prvně je velmi důležité získat pro věc i zaměstnance a spolupracovníky, tedy pečlivě jim vysvětlit, proč, co a jak se v podniku v souvislosti se CSR děje. Rovněž ke stakeholderům z vnějšího prostředí se musí donést informace o CSR aktivitách – jen tak se firma v jejich očích odliší od svých konkurentů.



Sdělte ostatním, že jste odpovědní! Samozřejmě přiměřenou formou a prezentací toho, co váš podnik skutečně dělá.

5.1. Proč komunikovat CSR

Pravidelná komunikace společensky odpovědného chování přináší firmě mnohé výhody:

- **Transparentnost.** Zvyšuje informovanost o CSR aktivitách, a zajišťuje tak podnikovou transparentnost.
- **Dohled nad CSR aktivitami.** Umožňuje konfrontovat veřejně proklamované závazky podniku na poli CSR s realitou a upozorňuje na slabá místa v CSR strategii firmy.
- **Zapojení stakeholderů.** Posiluje pozici stakeholderů a jejich zapojení do rozhodování podniku.
- **Mezisektorová spolupráce.** Podporuje mezisektorové partnerství mezi podniky, státními institucemi a neziskovými organizacemi.

5.2. Nástroje CSR komunikace

Ke komunikaci odpovědného podnikání lze využít mnohých komunikačních prostředků, přičemž některé z nich nejsou finančně ani časově náročné. [8]

- CSR report
- internet (publikování CSR aktivit na webových stránkách firmy, psaní příspěvků na firemní blog atd.)
- interní či externí zpravodaj a časopis
- oznámení zasílané elektronickou či klasickou poštou
- školení zaměstnanců
- firemní informační tabule
- intranet
- přijímací řízení
- etický kodex
- projev a prezentace

- den otevřených dveří
- tisková zpráva a konference
- standardy a normy (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EMAS a další)
- produktové označení (Bio, Ekologicky šetrný výrobek, QZ – Zaručená kvalita a další)
- sdílený marketing
- získané ocenění (Společensky odpovědná firma, Zaměstnavatel roku, Top firemní filantrop, Czech TOP 100 - kategorie Zpráva o společenské odpovědnosti firmy a další)
- prezentace firmy jako dobrého příkladu CSR prostřednictvím neziskových organizací (např. v databázi organizace Business Leaders Forum)
- aktivní komunikace s médii
- oznámení v médiích formou placené inzerce
- prostředky zapojení stakeholderů (*viz kapitola 3.5.*)

5.3. CSR report

CSR report lze charakterizovat jako výroční veřejně publikovanou firemní zprávu, která poskytuje detailní přehled o firmě a jejím ekonomickém, sociálním a environmentálním dopadu na společnost.

Zpráva o společenské odpovědnosti má pro firmu dvojitý význam, lze ji považovat za:

1. **komunikační nástroj** určený ke komunikaci CSR aktivit firmy interním i externím stakeholderům podniku
2. **manažerský nástroj** zajišťující systematický přístup k CSR, měření pokroku a určení nových strategií a cílů

Charakteristika CSR zprávy

Při tvorbě zprávy by měla firma dbát na obsahovou správnost, důvěryhodnost a v neposlední řadě i na formální stránku. [2]

Úplnost

Úplnost zprávy se sleduje ve dvou směrech: předpokládá se, že report pokryje všechny podnikové operace a pobočky v dané zemi a že zpráva informuje v plném rozsahu o významných aspektech dopadu firmy na okolní společnost a životní prostředí.

Důvěryhodnost

Důvěryhodnost zprávy je založená na popisu firemní politiky, personálních zodpovědností, metody sběru dat a stanovení cílů. Důvěryhodnost je rovněž významně ovlivněna mírou zapojení stakeholderů a ověřením interních systémů a informací třetí nezávislou stranou.

Forma

Velkou roli hraje i formální stránka reportu, tím máme na mysli nejen grafickou úpravu a vzhled, ale i to, zda je zpráva srozumitelná, čtivá a přiměřeně dlouhá. S tím souvisí i přehledná navigace, která napomáhá čtenáři k rychlé orientaci. V úvodu zprávy doporučujeme vykreslit tzv. mapu dokumentu, která navede stakeholdera na jemu určenou část.





Zapamatujte si, že vaše zpráva bude mít čtenáře dvojího druhu: bleskové čtenáře, kteří zprávu prolehnout a z každé stránky vyberou klíčová sdělení; a pak poctivé studenty, jako jsou zaměstnanci či investiční analytici, kteří budou číst některé části do hloubky.

Zpráva by měla být snadno přístupná; vydaná v tištěné i elektronické verzi, případně v několika jazykových mutacích. V mnoha případech on-line report představuje pouze dokument ke stažení ve formátu pdf, který je přesnou kopií tištěné verze. Internet však otvírá mnoho možností pro flexibilní a aktuální reportování a umožňuje okamžitou reakci stakeholderů.

Pro sdělení skutečného výkonu je vhodné využít tvrdé kvantitativní měření, kdekoli je to možné. Suché indikátory by však měly být oživeny příklady z praxe, tabulkami, grafy a obrázky.



Doplňte indikátory živým příběhem se zajímavou fotkou, informace tak „ukážete“ a nejenom „podaťe“.

Prvky zprávy

Správné CSR zprávě by neměl chybět žádný z následujících tematických bloků: firemní souvislosti, řízení společenské odpovědnosti, výkonnost podniku a postup tvorby reportu. [3]

1. Firemní souvislosti

Ke správnému pochopení zprávy přispívá zasazení firmy do kontextu, ve kterém podniká. Uvádí se zejména závazek vrcholového managementu a firemní profil.

Závazek vrcholového managementu

- **Slovo ředitele.** Vedení podniku popíše a zhodnotí klíčové části a zjištění zprávy.
- **Definice CSR.** Zveřejnění vlastního nebo převzatého pojetí konceptu CSR.
- **Firemní souvislosti.** Odpovědné podnikání je dáno do souvislostí s firemními hodnotami, principy a pravidly chování. Firma tak dává najevo, že to, v co věří, umí převést do praxe.
- **Souhrn zprávy.** Spojení ekonomického, environmentálního a sociálního dopadu do celkového vlivu na společnost.
- **Cíle na další rok.** Informace o tom, čeho chce firma dosáhnout a jaké CSR aktivity k tomu využije.

Firemní profil

- **Základní informace.** Produkty a služby, geografické umístění, odvětví, podíl na trhu atd.
- **Finanční výsledky.** Výnosy z prodeje, zisk po zdanění atd.
- **Lidské zdroje.** Počet zaměstnanců, organizační struktura atd.

2. Řízení společenské odpovědnosti

Úspěšné dosažení cílů v oblasti odpovědného podnikání závisí na zvolené strategii, efektivitě firemního řízení a míře zapojení stakeholderů.

Strategie

- **CSR jako součást obchodní strategie.** Uvedení vztahu mezi CSR strategií a celkovou obchodní strategií.
- **CSR priority.** Určení prioritních témat odpovědného podnikání a souvisejících aktivit.
- **Přínosy CSR.** Uveřejnění výhod, které firmě odpovědné podnikání přináší.

Firemní řízení

- **Personální zabezpečení CSR.** Zobrazení organizační struktury a uvedení personálních zodpovědností v rámci naplňování konceptu CSR.
- **Řízení CSR.** Popis manažerského systému využívaného v souvislosti se CSR.

Zapojení stakeholderů

- **Klíčoví stakeholderi.** Popis uskutečněných kroků vedoucích k zapojení stakeholderů a výstupů vzniklých z této interakce.
- **Mezisektorová spolupráce.** Informace o aktuálním partnerství podniku s nekomerčními subjekty.

3. Výkonnost podniku

Jádrem zprávy je popis firemního výkonu v oblasti CSR. Firma podává kvantitativní a kvalitativní informace o dopadu procesů, produktů a služeb na společnost v oblasti trhu, pracovního prostředí, místní komunity a životního v prostředí.



Alternativně můžete report rozdělit do kapitol určených jednotlivým stakeholderům.

Naměřené výkony dávají smysl až po uvedení do kontextu pomocí tzv. benchmarkingu neboli srovnání. Jako referenční bod můžou posloužit data podniků ze stejného oboru, současné trendy nebo cíle podniku stanovené pro nadcházející období.

4. Postup tvorby reportu

- **Rozsah zprávy.** Uvedení časového období a výčet obchodních jednotek, které byly zahrnuty do reportu.
- **Metodologie.** Popis standardů či metodik, které byly při tvorbě zprávy použity.
- **Ověření.** Stále více podniků zahrnuje do CSR zprávy i ověření od třetí nezávislé strany.
- **Seznam indikátorů.** Rejstřík zveřejněných indikátorů a zdůvodnění jejich volby.
- **Zpětná vazba.** Popis mechanismu zpětné vazby, aby mohli čtenáři sdělit firmě svůj názor na zprávu či samotný CSR výkon.
- **Další informace.** Uvedení zdroje dalších informací o činnostech podniku (webové stránky, výroční zpráva atd.).





Případová studie

Příprava zprávy o CSR - DHL Express, Polsko

Společnost DHL Express (Polsko) byla založena fúzí tří firem – Servisco, DHL International a Danzas. Stala se předním poskytovatelem služeb v oblasti expresní pozemní přepravy a letecké nákladní přepravy na domácím i zahraničních trzích. Nabízí standardní služby i celou řadu řešení přizpůsobených zákazníkům na míru. Kromě toho firma nabízí četná IT a elektronická řešení, díky nimž je používání služeb společnosti DHL Express ještě snazší.

DHL Express (Polsko) je příkladem společnosti, která dodržuje pravidla společensky odpovědné firmy. Snahu být společensky odpovědnou oznámila například ve zvláštní zprávě, která byla po doladění zveřejněna, a tudíž se s ní seznámila velká skupina příjemců.

Informace a údaje obsažené ve zprávě jsou za období od ledna 2005 do prosince 2006. Zpráva byla vypracována na základě systému GRI (Global Reporting Initiative) a jedná se o první zprávu tohoto druhu vydanou ve společnosti DHL Express (Polsko). Předešlá zpráva vydaná v listopadu 2005 obsahovala formulář s přehledem firemních aktivit souvisejících s oblastí společenské odpovědnosti firmy v letech 2004 – 2005.

Zpráva je k dispozici na webových stránkách www.dhl.com.pl. Data obsažená ve zprávě byla shromážděna a připravena zaměstnanci oddělení kontroly, financí, kvality, životního prostředí, lidských zdrojů a komunikace. Finanční údaje společnosti DHL Express (Polsko) podléhají externímu ověření a jsou zveřejňovány v souladu se současnými požadavky polského práva. S případnými otázkami ohledně zprávy, které by mohly zainteresované osoby mít, je možné kontaktovat autory zprávy. Kromě publikace na webových stránkách společnost Deutsche Post World Net jako vlastník DHL Express (Poland) vydala zprávu popisující společensky odpovědné činnosti ve firmě, nazvanou Sustainability Report 2006 (Zpráva o udržitelnosti za rok 2006), která z velké části vychází z hodnot GRI a zahrnuje všechny firmy, kterou jsou členy koncernu.

Struktura výše zmiňované zprávy zahrnuje např. kapitoly:

- slovo ředitele
- profil firmy
- spolehlivost produktů
- vedení
- firemní etika
- životní prostředí
- lidé
- společenské prostředí
- hodnoty

V souvislosti s výročními zprávami týkajícími se činností vyplývajících ze zásad CSR společnost DHL Express (Polsko) vyvozuje důsledky, přičemž tyto činnosti by měly zahrnovat stále širší oblasti firemní činnosti.

Přílohy

Indikátory

Indikátory využívané k měření výkonu CSR.

oblasti CSR	indikátory
trh	<ul style="list-style-type: none">• počet případů nedodržení lhůty splatnosti• stížnosti zákazníků na produkty a služby• výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků• měření zákaznické věrnosti (počet opakovaných objednávek)• stížnosti na reklamu
pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none">• struktura zaměstnanců (pohlaví, věk, rasa, handicap)• počet proškolených zaměstnanců• počet flexibilních úvazků• výše platů a povaha benefitů v porovnání s průměrnými místními zaměstnavateli v oboru• počet zaměstnaneckých stížností• počet absenčních dní• fluktuace zaměstnanců• výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců
místní komunita	<ul style="list-style-type: none">• absolutní objem darovaných prostředků• poměr výše darovaných prostředků k hrubému zisku• objem nefinančních darů (produkty, služby, know-how)• počet hodin firemního dobrovolnictví• pozitivní či negativní reakce médií na firemní aktivity• výsledky průzkumu firemní image
životní prostředí	<ul style="list-style-type: none">• environmentální dopad produktů a služeb (výroba, balení, doprava atd.)• celková spotřeba energie a vody• množství vyprodukovaného odpadu• podíl zrecyklovaného odpadu• množství emisí CO₂/skleníkového plynu• množství použitých nebezpečných látek• pozitivní či negativní reakce médií ohledně dopadu na životní prostředí• počet stížností k poškozování přírodního prostředí



Použité zdroje

- [1] Business Impact Project Team. *Winning with integrity: Summary*. Business in the Community, 2000.
- [2] Ceres-ACCA North American Awards for Sustainability Reporting 2006. *Report of the judges*. Ceres-ACCA, 2007.
- [3] HEEMSKERK, B. – PISTORIO, P. – SCICLUNA, M. *Sustainable Development Reporting: Striking the balance*. The World Business Council for Sustainable Development, 2002.
- [4] HOHNEN, P. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development, 2007.
- [5] HOLME, R. – WATTS, P. *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. WBCSD, 2000.
- [6] KRICK, T. – FORSTATER, M. – MONAGHAN, P. – SILLANPÄÄ, M. *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*. Stakeholder Research Associates Canada Inc. – AccountAbility, 2005.
- [7] *Leading Perspectives: In perspective – Stakeholder engagement*. Business for Social Responsibility, 2004.
- [8] PARTRIDGE, K. – JACKSON, C. – WHEELER, D. – ZOHAR, A. *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1: The Guide to Practitioner's Perspectives on Stakeholder Engagement*. Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2005.