

Vysoká škola ekonomická v Praze

# **Diplomová práce**

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta informatiky a statistiky  
Hlavní specializace: Informační management



Diplomová práce

# **Společenská odpovědnost firem – reportování jako součást implementačního cyklu**

Vypracovala: Magdaléna Steinerová

Vedoucí práce: Ing. Jiří Mikeš

## Prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
„ Společenská odpovědnost firem – reportování  
jako součást implementačního cyklu “  
jsem vypracovala samostatně.  
Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze 2008

.....

podpis řešitele

# OBSAH

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2. KONCEPT CSR</b> .....	<b>8</b>
2.1. Proč být odpovědným podnikem.....	8
2.2. Oblasti odpovědného podnikání.....	9
2.3. Stakeholdeři .....	11
<b>3. MANAŽERSKÉ NÁSTROJE</b> .....	<b>13</b>
3.1. Balanced Scorecard (BSC).....	13
3.2. Model excellence (EFQM) .....	16
3.3. OSN - Global Compact .....	23
3.4. London Benchmarking Group (LGB) Model.....	26
3.5. Global Reporting Initiative (GRI) .....	29
<b>4. DESET KROKŮ IMPLEMENTACE</b> .....	<b>33</b>
4.1. První krok: Závazek managementu .....	35
4.2. Druhý krok: Určení klíčových stakeholderů.....	35
4.3. Třetí krok: Odvození CSR principů .....	38
4.4. Čtvrtý krok: Hodnocení současného stavu .....	39
4.5. Pátý krok: Stanovení CSR témat a cílů.....	43
4.6. Šestý krok: Akční plán.....	45
4.7. Sedmý krok: Realizace .....	48
4.8. Osmý krok: Monitorování .....	49
4.9. Devátý krok: Reportování.....	52
4.10. Desátý krok: Opatření ke zlepšení .....	58
<b>5. KOMUNIKACE CSR</b> .....	<b>59</b>
5.1. CSR sekce webových stránek .....	60
<b>6. PŘÍPADOVÉ STUDIE</b> .....	<b>65</b>
<b>7. ZÁVĚR</b> .....	<b>69</b>
<b>POUŽITÉ ZDROJE</b> .....	<b>71</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>73</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Oblasti CSR .....	9
Obrázek 2: Čtyři perspektivy metody Balance Scorecard .....	13
Obrázek 3: Model EFQM .....	16
Obrázek 4: Kroky implementace EFQM rámce pro CSR .....	20
Obrázek 5: Příklad firemní vize, hodnoty a strategie ve vztahu k CSR .....	21
Obrázek 6: Zařazení CSR zprávy do aplikační úrovně .....	29
Obrázek 7: Deset kroků implementace .....	33
Obrázek 8: Matice stakeholderů .....	36
Obrázek 9: Zapojení klíčových stakeholderů do jednotlivých fází implementačního cyklu .....	37
Obrázek 10: Postup tvorby reportu .....	54

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Stakeholderi podle jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti firem .....	12
Tabulka 2: Příklady strategických cílů, ukazatelů, cílových hodnot a opatření .....	15
Tabulka 3: Přehled kritérií EFQM rámce pro CSR .....	17
Tabulka 4: Příklad matice vstupů a výstupů dle metody LGB .....	28
Tabulka 5: Příklad vyhodnocení dopadů dle metody LGB .....	28
Tabulka 6: Přehled principů reportování dle směrnice GRI .....	30
Tabulka 7: Přehled oblastí, kategorií a aspektů indikátorů dle směrnic GRI .....	31
Tabulka 8: Přehled kroků zavádění konceptu CSR .....	34
Tabulka 9: Nástroje zapojení stakeholderů .....	37
Tabulka 10: Příklad využití SWOT analýzy pro hodnocení současného stavu CSR .....	42
Tabulka 11: Hodnocení zájmu stakeholderů o jednotlivá CSR témata .....	44
Tabulka 12: Přehled CSR aktivit v oblasti trhu .....	45
Tabulka 13: Přehled CSR aktivit v oblasti pracovní prostředí .....	46
Tabulka 14: Přehled CSR aktivit v oblasti místní komunity .....	47
Tabulka 15: Přehled CSR aktivit v oblasti životního prostředí .....	48
Tabulka 16: Přehled indikátorů pro měření výkonu v oblasti trhu .....	49
Tabulka 17: Přehled indikátorů pro měření výkonu v oblasti pracovního prostředí .....	50
Tabulka 18: Přehled indikátorů pro měření výkonu v oblasti místní komunity .....	51
Tabulka 19: Přehled indikátorů pro měření výkonu v oblasti životního prostředí .....	51
Tabulka 20: Přehled prvků zprávy .....	54

# 1. ÚVOD

Koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility – CSR) se stal náplní mého života, minimálně jeho pracovní složky. Dalo by se tedy říct, že téma diplomové práce bylo již předurčené.

## Potřeba řešení

V rámci mého téměř dvouletého působení v roli CSR analytičky na projektu sdružení Business Leaders Fora „Společenská odpovědnost firem jako nový faktor firemní konkurenceschopnosti“, jsem měla příležitost důvěrně se s konceptem CSR seznámit – poznat jeho pestrost, originalitu a přínos pro společnost.

Pochopila jsem rovněž postoj firem ke konceptu CSR neboli k dobrovolnému závazku chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. Jejich zájem o problematiku a chuť být odpovědný ke svému vnitřnímu i vnějšímu okolí neustále roste.

Efektivnímu zavedení konceptu CSR do firemní praxe však brání několik překážek, které pramení ve firmách samotných, jedná se zejména o následující problémy:

- **Nepřesné pojetí.** Firmy nevědí, co přesně koncept CSR znamená. Často jej mylně zaměňují za firemní dárcovství, které je pouze součástí společenské odpovědnosti firem.
- **Nedostatek motivace.** Firmy neznají všechny výhody, které jim odpovědné podnikání může přinést. Spojují si jej se zvýšením firemního image, ale už ne se zvýšenou motivací zaměstnanců a dalšími přínosy.
- **Neznalost šíře konceptu.** Firmy nemají přehled o aktivitách, které do konceptu CSR spadají. Mnohdy nevědí, že i pěstování dobrých vztahů se zákazníky a obchodními partnery či péče o zaměstnance tvoří součást společenské odpovědnosti firem.
- **Neregionální zacílení.** Firmy nezaměřují koncept CSR na české prostředí, pouze slepě přebírají strategie společensky odpovědného podnikání od svých mateřských firem.
- **Nesystematický přístup.** Firmy nepřístupují k vykonávání společensky odpovědných aktivit systematicky, jejich počínání je spíše nárazové a nepravdělné.
- **Nestrategický přístup.** Firmy nevolí takové CSR aktivity, které jsou v souladu s jejich obchodními cíli, tj. zajímají její stávající i potenciální zákazníky.
- **Nezájem o názory okolí.** Firmy nezapojují do rozhodování své klíčové stakeholdery, tj. osoby, které mají největší vliv na činnost podniku a jsou podnikem nejvíce ovlivňovány.
- **Nevyhodnocování výkonu.** Firmy se nesnaží měřit a vyhodnocovat svůj dopad na společnost a životní prostředí.
- **Utajení odpovědnosti.** Firmy nedokáží svůj odpovědný přístup dostatečně sdělit svým zaměstnancům ani vnějšímu okolí.

**Cíl práce**

Cílem mé práce je pomoci firmám překonat všechny výše jmenované bariéry úspěšného fungování konceptu CSR a poskytnout jim návod, jak efektivně CSR zavést. Pro účely této práce jsem vytvořila několik nástrojů, které posléze pravděpodobně najdou i praktické uplatnění a budou využity jako součást metodiky poradenství sdružení Business Leaders Fora. Jedná se zejména o sebehodnotící dotazníky a dotazníkový formulář určený k zaměstnaneckému průzkumu na téma CSR. V práci také uvádím velké množství příkladů z praxe zahraničních firem, které mohou posloužit jako cenný zdroj inspirace.

**Struktura práce**

Druhá kapitola tvoří teoretický úvod do konceptu společenské odpovědnosti firem a je určena čtenářům, kteří se s problematikou CSR setkávají poprvé. Najdou zde odpovědi na otázky, co je společenská odpovědnost a jaké jsou její oblasti, jaké výhody koncept CSR přináší a kdo jsou stakeholderi firmy.

Třetí kapitola přibližuje čtenářům známé i méně známé manažerské nástroje a ukazuje jejich využití k řízení, měření a reportování společenské odpovědnosti firem.

Čtvrtá kapitola představuje začátek praktické části práce a přináší firmám návod, jak systematicky a strategicky zavést koncept CSR do podniku. Postup implementace je strukturován do deseti kroků: závazek managementu; zapojení klíčových stakeholderů; odvození CSR principů; hodnocení současného stavu, stanovení CSR témat a cílů; akční plán; realizace, monitorování; reportování a opatření pro zlepšení.

Pátá kapitola nabízí firmám pestrou paletu nástrojů ke komunikaci odpovědného přístupu, zaměřuje se zejména na rady a tipy ohledně vylepšení CSR sekce webových stránek.

Poslední kapitola obsahuje dobré příklady strategického přístupu k CSR. Případové studie ukazují, jak šest zahraničních firem úspěšně zavedlo koncept CSR do svého každodenního provozu.

## 2. KONCEPT CSR

**Společenskou odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility – CSR) lze definovat jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. [17]**

**V praxi to znamená, že odpovědná firma dobrovolně:**

- podniká v souladu s vysokými etickými principy a pěstuje dobré vztahy se svými zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery
- nadstandardně pečuje o své zaměstnance
- aktivně 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.

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

### **2.1. Proč být odpovědným podnikem**

Jednání v souladu s principy CSR přináší firmě řadu výhod a zisků:

- **Zvýšení hodnoty nehmotných aktiv a akcií.** Odpovědné podnikání zvyšuje hodnotu nehmotných aktiv jako je firemní reputace, hodnota značky, lidský kapitál či vztahy důvěry a partnerství. CSR má také pozitivní vliv na zvýšení hodnoty podniku pro akcionáře.
- **Získání konkurenční výhody.** V současné době roste počet lidí, kterým záleží na tom, zda je firma společensky odpovědná<sup>1</sup>. Ovlivňuje to jejich rozhodování při nákupu zboží i při volbě zaměstnání. Dnes je na trhu přece tolik podniků, jenž nabízí téměř shodné produkty či inzerují velmi podobné volné pracovní pozice. Právě CSR umožňuje podniku odlišit se od ostatních ve vysoce konkurenčním prostředí.
- **Nové obchodní příležitosti.** Koncept CSR otevírá podniku nové obchodní příležitosti. Vedení dialogu s rozmanitými skupinami stakeholderů představuje bohatý zdroj nápadů na nové produkty či procesy, a přispívá tak k vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody.

---

<sup>1</sup> 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.



- **Úspory nákladů.** CSR může vést k úsporám nákladů, např. v souvislosti s nízkou fluktuací zaměstnanců či v důsledku ekologických opatření.
- **Řízení rizik.** 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 vliv na úspěšnost podnikání.
- **Přilákání investorů.** Finanční instituce stále více zahrnují společenská a environmentální kritéria do hodnocení projektů. Investory zajímají indikátory firemního CSR výkonu, které by podpořily jejich rozhodnutí o poskytnutí půjčky. Zařazení konceptu CSR do firemní strategie je považováno za známku dobrého managementu.
- **Preferovaný dodavatel.** Firmy se díky svému aktivnímu přístupu ke konceptu CSR mohou stát žádanými dodavateli. Zejména státní sféra a některé nadnárodní firmy používají environmentální kritéria pro výběr obchodních partnerů.
- **Zvyšování výkonnosti obchodního řetězce.** Dlouhodobý úspěch firmy závisí na trvalých a kvalitních obchodních sítích. Odpovědný přístup k partnerům přispívá k budování vzájemné důvěry, 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.
- **Kvalitní zaměstnanci.** Odpovědné firemní praktiky umožňují nabírat, rozvíjet a udržet kvalitní pracovníky a podporují kreativní a inovativní prostředí. Motivovaní zaměstnanci bývají velmi produktivní, ať již jejich pocit hrdosti pochází z chování firmy ke svému okolí či z firemní politiky orientované na zaměstnance.
- **Spokojenost a loajálnost zaměstnanců.** Spokojení zaměstnanci se spontánním "slovem z úst" značně podílí na posilování image podniku. Loajálnost zaměstnanců snižuje fluktuaci a náklady na přijímání nové pracovní síly.

## 2.2. Oblasti odpovědného podnikání

Koncept CSR se skládá ze čtyř oblastí: **trh, pracovní prostředí, místní komunita a životní prostředí** (viz Obrázek 1).

Trh	Pracovní prostředí
Místní komunita	Životní prostředí

Obrázek 1: Oblasti CSR

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

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

## Trh

V tržním prostředí se od společensky odpovědné firmy očekává, že podniká transparentně a pěstuje dobré vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery.

Do oblasti tržního prostředí spadají CSR aktivity jako je poskytování transparentních informací; praktické využívání etického kodexu; péče o zákazníky; nabídka kvalitních produktů; včasné placení faktur; šíření principů odpovědného podnikání v rámci dodavatelsko odběratelského řetězce; poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách či využívání etické reklamy.

Z hlediska trhu se také někdy sleduje dopad podniku na ekonomiku státu či regionu, například v podobě rozvoje zaměstnanosti, budování infrastruktury nebo boje proti korupci.

## Pracovní prostředí

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

Do oblasti pracovního prostředí spadají CSR aktivity jako je zapojení zaměstnanců do rozhodování; férové ohodnocení za práci; nefinanční benefity; vzdělávání a rozvoj; zdraví a bezpečnost; vyváženost pracovního a osobního života; odpovědné propouštění; rovné příležitosti či aktivní účast zaměstnanců na podpoře místní komunity.

## Místní komunita

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 pozitivního přijetí místní komunitou, ze které se rekrutují potenciální zákazníci i zaměstnanci.

Podnik, který se aktivně zapojuje v místní komunitě, může identifikovat nové trhy či obchodní příležitosti, posilovat věrnost zákazníků, zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, budovat kontakty s lokálními úřady, upoutat pozornost médií a také snáze navázat nové partnerské vztahy s jinými podniky. V neposlední řadě podpora komunity významně pomáhá budovat firemní reputaci.

Firma se jako dobrý soused může projevovat například finanční či materiální podporou veřejně prospěšných aktivit a projektů, dobrovolnou prací svých zaměstnanců či spoluprací se školami.

## Životní prostředí

V oblasti životního prostředí rovněž platí, že firmě, jenž se pokusí minimalizovat svůj negativní dopad na životní prostředí, může její snaha přinést nové obchodní příležitosti. Podnik aktivně 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.

Do oblasti ochrany životního prostředí spadá celková environmentální politika; úspora energie a vody; minimalizace odpadu; třídění a recyklace; redukce využívání pohonných hmot; ekologicky přátelské produkty či nakupování ekologicky šetrných materiálů.

### **2.3. Stakeholderi**

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

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

V širším pojetí jsou mezi stakeholdery zahrnováni také konkurenti, zástupci státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory, mezinárodní organizace a široká veřejnost

Tabulka 1 uvádí stakeholdery podle jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti firem.

Oblast CSR	Trh	Pracovní prostředí	Místní komunita	Životní prostředí
<b>Stakeholderi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vlastníci a investoři</li> <li>▪ Zákazníci</li> <li>▪ Obchodní partneři</li> <li>▪ Dodavatelé</li> <li>▪ Konkurenti</li> <li>▪ Vládní instituce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanci a jejich rodiny</li> <li>▪ Odbory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veřejnost</li> <li>▪ Neziskové organizace</li> <li>▪ Média</li> <li>▪ Vzdělávací instituce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neziskové organizace</li> <li>▪ Vládní instituce</li> <li>▪ Veřejnost</li> </ul>

Tabulka 1: Stakeholderi podle jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti firem

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

## Přínosy zapojení stakeholderů

Systematické zapojování klíčových stakeholderů přináší firmě mnohé výhody [10]:

- **Inovativní prostředí.** Soustavný dialog s klíčovými stakeholdery představuje cenný nástroj pro předpovídání nových trendů a témat, umožňuje porozumět 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 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. MANAŽERSKÉ NÁSTROJE

Existuje mnoho manažerských nástrojů pro práci s konceptem CSR, které byly odvozeny od klasických metod nebo speciálně vyvinuty pro účely CSR. Jejich smyslem je přispět k efektivitě řízení, zavádění, měření či reportování společenské odpovědnosti firem. Práce se detailněji zabývá pěti hlavními nástroji a na příkladech dokazuje jejich praktické uplatnění, jedná se o následující metody:

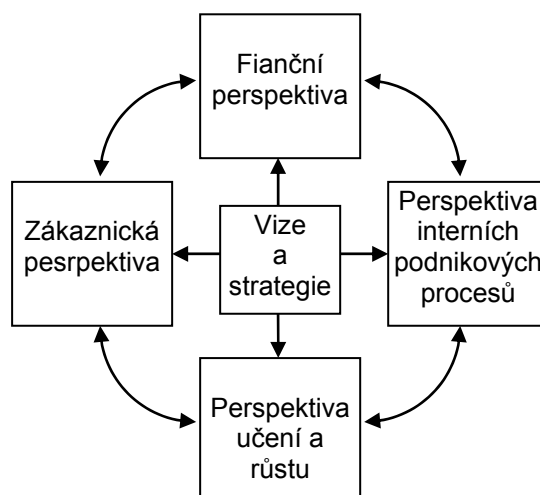
- Metoda Balance Scorecard
- EFQM rámec
- Iniciativa Global Compact
- Model LGB
- Iniciativa GRI

Pro doplnění přehledu jmenujme další iniciativy vztahující se ke konceptu CSR: Směrnice OECD pro nadnárodní podniky; Iniciativa Evropské komise (Zelená kniha); Mezinárodní organizace práce (ILO) a další.

Firmy mohou také využít některé z norem, které mají vztah k CSR: ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem (v přípravě); SA 8000 – Sociální odpovědnost; AA 1000 AccountAbility; ISO 14001 – Systém environmentálního managementu; EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu; OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

#### 3.1. *BALANCED SCORECARD (BSC)*

Balanced Scorecard je moderní metoda řízení, která měří výkonnost podniku ze čtyř různých pohledů: ve finanční perspektivě, v zákaznické perspektivě, v perspektivě interních podnikových procesů a v perspektivě učení a růstu. Jednotlivé perspektivy jsou sledovány ve vzájemných souvislostech a vycházejí z vize a strategie firmy (viz Obrázek 2).



Obrázek 2: Čtyři perspektivy metody Balance Scorecard

Vzniká tak integrovaný manažerský systém, který propojuje cíle v jednotlivých perspektivách a nabízí komplexní pohled na výkonnost manažerů i celé organizace. Metoda vznikla začátkem 90. let 20. století a jejími autory jsou ekonomové Kaplan a Norton z Harvard Business School.

## Základní perspektivy BSC [4]

### **Finanční perspektiva**

Finanční perspektiva je chápána jako soubor činností, záměrů a projektů, které manažeři realizují v souvislosti s dosažením strategických cílů podniku. Manažer musí neustále sledovat a vyhodnocovat situaci uvnitř organizace i v jejím okolí tak, aby ekonomičnost a ziskovost realizovaných opatření byla co nejvyšší. Mezi strategická témata finanční perspektivy patří: nové produkty, nové aplikace, nové trhy, nové vztahy, nový mix služeb a nové ceny, zvýšení obratu, snižování nákladů, zlepšení mixu prodejních kanálů, snižování provozních nákladů a lepší využití zdrojů.

### **Zákaznická perspektiva**

Zákaznická perspektiva je orientována na jednotlivé segmenty zákazníků, jejich potřeby a požadované produkty. Do měření výkonnosti v této perspektivě se zahrnují také mezičlánky distribučního řetězce (dealeři nebo velkoobchod), které ovlivňují spokojenost zákazníků. Zákaznická perspektiva pracuje se strategickými tématy: podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků a další.

### **Perspektiva interních podnikových procesů**

V rámci perspektivy interních podnikových procesů jsou sledovány procesy, které mají význam pro spokojenost zákazníků a které ovlivňují finanční cíle podniku. Přitom se jedná o existující procesy, ale také o inovace. Metoda BSC se tak dostává i do oblasti marketingu a vývoje.

### **Perspektiva učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu je spojena s nutností podniku rozvíjet podnikové zdroje potřebné pro dosažení strategických cílů podniku. Strategických cílů nelze většinou dosáhnout se stávající úrovní zdrojů, je potřeba je rozvíjet v souvislosti s požadavky zákazníků i z pohledu interních podnikových procesů. Metoda BSC se zaměřuje na tři hlavní zdroje – lidi, systémy a podnikové procedury.

## Od vize a strategie ke konkrétním cílům

Podstatou metodiky je převést firemní vizi a strategii do soustavy cílů v rámci čtyř perspektiv.

Pro každou perspektivu firma stanoví tři až čtyři:

- **strategické cíle**, které vycházejí z vize a strategie
- **ukazatelé**, dle kterých může posoudit úspěšnost dosahování daných cílů
- **cílové hodnoty**, které chce v rámci cílů dosáhnout
- **opatření**, které povedou k dosažení cíle.

V Tabulce 2 jsou uvedeny příklady strategických cílů, ukazatelů, cílových hodnot a opatření.

Perspektivy	Strategické cíle	Ukazatelé	Hodnoty	Opatření
<b>Finanční</b>	Zvýšení objemu prodeje	Tržby	20% nárůst	Získání nových zákazníků
<b>Zákaznická</b>	Zvýšení počtu nových zákazníků	Počet nových zákazníků	150 nových zákazníků	Zacílení nových regionů
<b>Interní podnikové procesy</b>	Zvýšení spokojenosti zákazníků	Počet osobních či telefonických rozhovorů	300 zákazníků se zúčastní průzkumu	Zjištění dodatečných informací o zákaznících a jejich požadavcích
<b>Učení a růst</b>	Nový informační systém zaměřený na řízení vztahů se zákazníky	Datum spuštění	1.10.2008	Výběr dodavatele informačního systému

Tabulka 2: Příklady strategických cílů, ukazatelů, cílových hodnot a opatření

## Využití metody BSC v souvislosti s konceptem CSR

Existují tři způsoby, jak využít metodu BSC v souvislosti s konceptem CSR [8]:

1. začlenění sociálních a environmentálních aspektů do stávajících čtyř perspektiv
2. přidání CSR perspektivy
3. využití metody BCS výhradně k řízení konceptu CSR

### 1. Začlenění CSR do základních čtyř perspektiv

Sociální a environmentální témata jsou zařazena mezi ostatní strategické cíle do čtyř základních perspektiv a slouží k podpoře firemní strategie.

Příklad začlenění CSR do základních čtyř perspektiv:

- *Finanční perspektiva*: růst tržeb z prodeje produktů spojených s podporou komunity.
- *Zákaznická perspektiva*: zvýšení počtu zákazníků, kteří nakupují environmentálně šetrné nebo produkty přímo spojené s podporou komunity.
- *Perspektiva interních podnikových procesů*: propojení firemního marketingu s propagací charitativního projektu (tzv. sdílený marketing).
- *Perspektiva učení a růstu*: dlouhodobá spolupráce s neziskovou organizací.

### 2. Přidání CSR perspektivy

Do klasické metody BSC je přidána pátá perspektiva, která se zabývá odpovědnými aktivitami. Tato perspektiva je samostatná, ale je rovnocenná a propojená s ostatními. Firma tak může sledovat vliv CSR na firemní strategii a ostatní perspektivy.

Příklady strategických cílů CSR perspektivy: spokojenost stakeholderů; firemní dárcovství; spotřeba materiálu, energie a vody; množství emisí a vyprodukovaného odpadu.

### 3. Využití metody BCS výhradně k řízení konceptu CSR

V tomto případě je celý model BSC zaměřen pouze na koncept CSR a složí k jeho strategickému řízení. Nepatrně se změní pouze zákaznická perspektiva, která bývá nazývána „stakeholderská perspektiva“ a její pohled je rozšířen o další zainteresované skupiny včetně místní komunity.

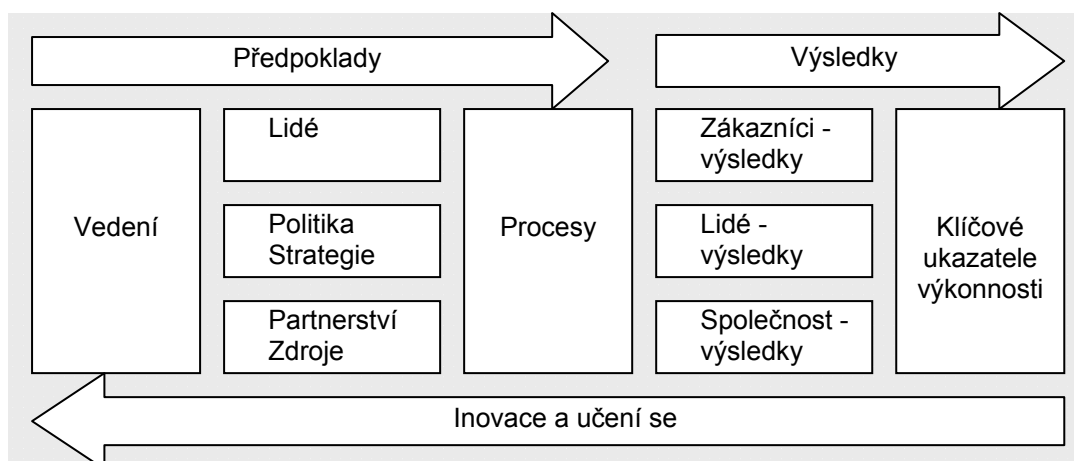
Příklady strategických CSR cílů dle jednotlivých perspektiv:

- *Finanční perspektiva:* společensky odpovědné investování; řízení rizik; zvýšení hodnoty nehmotných aktiv; úspora nákladů; tržby za environmentálně přátelské produkty a produkty přímo spojené s podporou komunity.
- *Stakeholderská perspektiva:* odpovědnost produktů a služeb; spokojenost zákazníků, zaměstnanců a dodavatelů; spolupráce s neziskovou organizací.
- *Perspektiva interních podnikových procesů:* environmentální aspekty výroby či provozu (přeprava, balení, čerpání materiálů a energie, nakládání s odpady); personální politika (odměňování, podpora rovných příležitostí a rozmanitosti, flexibilní formy práce); procesy podpory komunity (firemní dárcovství a dobrovolnictví).
- *Perspektiva učení a růstu:* CSR strategie; školení zaměstnanců; výzkum a vývoj; zavedení etického kodexu; členství v asociacích.

### 3.2. Model excellence (EFQM)

Smyslem modelu EFQM je zvyšovat firemní výkonnost. Jeho podstatou je sebehodnocení firmy založené na devíti kritériích: pět z nich představují *předpoklady* úspěchu a zbývající čtyři dosažené *výsledky*. Předpoklady vypovídají o tom, jak firma funguje, a výsledky ukazují, čeho firma dosahuje. Předpoklady ovlivňují výsledky a výsledky posléze pomocí zpětné vazby vylepšují předpoklady.

Pomocí kritérií modelu firma hodnotí svůj pokrok na cestě k vynikajícím (excelentním) výsledkům v oblastech výkonnosti, zákazníků, lidských zdrojů a okolní společnosti. Tyto výsledky firma dosahuje díky vedení, které využívá politiku a strategii prováděnou konkrétními lidmi, prostřednictvím partnerství, zdrojů a procesů (viz Obrázek 3).



Obrázek 3: Model EFQM



## EFQM rámec pro koncept CSR

EFQM rámec pro CSR [1] je založen na modelu excelence a poskytuje návod, jak určit, zlepšit a začlenit ekonomické, sociální a environmentální dopady podnikání do politiky, strategie a každodenního řízení organizace. Rámec bere v úvahu zájmy všech klíčových stakeholderů.

Rámec je rozdělen do stejných devíti kritérií jako Model excelence (viz Tabulka 3).

<b>Předpoklady</b>	1. Vedení
	2. Politika a strategie
	3. Lidé
	4. Partnerství a zdroje
	5. Procesy
<b>Výsledky</b>	6. Zákazníci - výsledky
	7. Lidé - výsledky
	8. Společnost - výsledky
	9. Klíčové ukazatele výkonnosti

Tabulka 3: Přehled kritérií EFQM rámce pro CSR

Předpoklady se zaměřují na zapojení klíčových stakeholderů, zatímco výsledky se věnují výkonu společensky odpovědného podnikání. Kritéria korespondují s principy iniciativy Global Compact a zdůrazňují okolnosti, které by firma neměla opomíjet při implementaci konceptu CSR.

### 1. kritérium: Vedení

- *Začlenění CSR do firemní strategie.* Firemní poslání, vize a hodnoty by měly odrážet odpovědný přístup firmy v ekonomické, sociální i environmentální oblasti.
- *Stanovení rolí v rámci konceptu CSR.* Personální zajištění CSR uvnitř podniku a začlenění do sítě firem, které se hlásí ke konceptu CSR.
- *Zapojení stakeholderů.* Snaha o porozumění klíčovým stakeholderům a odpovídající reakce na jejich potřeby a očekávání.
- *Řízení změn.* Všechny vnitropodnikové změny by se měly řídit závazkem k odpovědnému podnikání.

### 2. kritérium: Politika a strategie

- *Zapojení stakeholderů.* Zohlednění očekávání stakeholderů v CSR politice a strategii firmy.
- *Analýza faktorů ovlivňujících odpovědný přístup firmy.* Průzkum trendů; analýza firemního CSR výkonu; analýza firemního image; analýza dopadu firmy a jejich produktů a služeb; srovnání CSR aktivit firmy proti konkurenci a leaderům v CSR.
- *Začlenění CSR do strategického plánování.* Stanovení cílů a aktivit; určení zodpovědností; sestavení časového plánu; vývoj nástroje pro měření výkonu; monitoring a reportování.
- *Komunikace CSR.* Zvyšování povědomí o CSR; zveřejňování cílů; hodnocení CSR výkonu.

### 3. kritérium: Lidé

- *Vedení lidí.* Vedení dialogu se zaměstnanci; jejich zapojování do rozhodování; konzultace změn ve strategii se zaměstnanci.
- *Znalosti a kompetence zaměstnanců.* Rozvíjení povědomí o odpovědných aktivitách firmy; poskytování školení o etickém a odpovědném přístupu firmy; sladění cílů jednotlivců či týmů s cíli firmy.
- *Motivování lidí.* Podpora aktivního zapojování zaměstnanců do odpovědných aktivit firmy; poskytování příležitostí ovlivnit CSR strategii firmy; umožnění reagovat proti porušování etických principů firmy.
- *Pracovní podmínky.* Poskytování rovných příležitostí; kontrola dodržování lidských práv uvnitř firmy i u obchodních partnerů; prevence sexuálního a jiného obtěžování; podpora svobody sdružování a kolektivního vyjednávání.
- *Zaměstnanecké benefity.* Nabídka balíku firemních výhod; zajištění zdravého a bezpečného pracovního prostředí; odpovědné propouštění; rozmanitost na pracovišti.

### 4. kritérium: Partnerství a zdroje

- *Řízení dodavatelů.* Hodnocení odpovědného chování dodavatelů; spolupráce na CSR projektech; sdílení znalostí v oblasti CSR; snaha o minimalizaci negativního dopadu výrobků v průběhu celého jejich životního cyklu.
- *Řízení financí.* Sestavení finančních rozpočtů a plánů; stanovení metod reportování.
- *Správa budov, vybavení a materiálů.* Měření dopadů firemních hmotných i nehmotných aktiv; optimalizace spotřeby materiálů a zdrojů.
- *Řízení technologie.* Technologická podpora CSR, vývoj ekologicky přátelských technologií.

### 5. kritérium: Procesy

- *Návrh a řízení procesů.* Zajištění souladu klíčových procesů s odpovědným přístupem firmy; zavedení manažerských standardů vztahujících se k CSR; využívání indikátorů k měření CSR výkonu.
- *Optimalizace procesů.* Návrh zlepšení procesů v souvislosti s ekonomickými, sociálními a environmentálními dopady firmy; zapojení stakeholderů do optimalizace procesů.
- *Návrh a vývoj produktů.* Vývoj produktů dle potřeb a očekávání stakeholderů; zapojení stakeholderů do návrhu produktů a služeb; minimalizace negativních dopadů výrobního procesu, produktů a služeb; návrh nových produktů a služeb s ohledem na snadné rozebrání, znovu použití, recyklaci, možnost vylepšování a modularitu.
- *Výroba a logistika.* Výroba či nákup produktů, jenž uspokojí potřeby a očekávání stakeholderů; systematické sledování a snižování nehod ve výrobě, dopravě a službách; poskytování služeb zpětného odběru či recyklace; optimalizace systému přepravy.
- *Vztahy se zákazníky.* Poskytování informací o odpovědné spotřebě produktů; jasná a poctivá marketingová komunikace; používání dobrovolných kodexů reklamy; vyřizování stížností zákazníků; respektování soukromí zákazníků.

## 6. kritérium: Zákazníci – výsledky

*Měření vnímání.* Jakým způsobem zákazníci vnímají chování firmy v ekonomické, sociální a environmentální oblasti v porovnání s jejich vlastními hodnotami, potřebami a očekáváními.

- *Image podniku.* Odpovědnost firmy a jejich produktů a služeb; kvalita a množství dostupných informací o dopadech firmy; odpovědné aktivity podniku; CSR reportování; podpora odpovědných iniciativ zákazníků a uspokojení jejich potřeb a očekáváníí.
- *Produkty a služby.* Hodnocení ekologické a sociální přívětivosti produktů; ekologický profil.
- *Prodej a poprodejní podpora.* Informace ohledně odpovědné spotřeby; řešení stížností; školení pro použití produktů či služeb; zpětný odběr a recyklace; soukromí zákazníků.
- *Věrnost zákazníků.* Ochota zákazníků označit firmu jako společensky odpovědnou.

*Výkonnostní indikátory.* Interní měření sloužící k monitorování, porozumění a zlepšování CSR výkonu firmy a předpovídání změn ve vnímání firmy z pohledu zákazníků.

- *Image podniku.* Uznání odpovědného chování ze strany zákazníků; ocenění za odpovědný přístup; ohlas v médiích.
- *Prodej a poprodejní podpora.* Označení kvality a ekoznačky; životní cyklus firemních produktů; stížnosti a žaloby.
- *Věrnost zákazníků.* Doba trvání vztahu se zákazníky; udržení zákazníků.

## 7. kritérium: Lidé – výsledky

*Měření vnímání.* Jakým způsobem zaměstnanci vnímají chování firmy v ekonomické, sociální a environmentální oblasti v porovnání s jejich vlastními hodnotami, potřebami a očekáváními.

- *Motivace zaměstnanců a jejich zapojení do CSR aktivit.* Pohled na firemní hodnoty, poslání a vizi; možnosti kariérního rozvoje a vzdělávání; komunikace o CSR tématech; rovné příležitosti; způsob řízení; zapojení do CSR aktivit a procesu rozhodování.
- *Pracovní podmínky.* Zdravotní a bezpečnostní pracovní podmínky; jistota pracovního místa; mzda a nefinanční benefity; CSR politika firmy; pracovní prostředí.

*Výkonnostní indikátory.* Interní měření sloužící k monitorování, porozumění a zlepšování CSR výkonu zaměstnanců firmy a předpovídání změn ve vnímání firmy z pohledu zaměstnanců.

- *Úspěchy.* Dosažení CSR cílů; externí a interní CSR ocenění; povědomí o CSR uvnitř firmy.
- *Motivace zaměstnanců a jejich zapojení do CSR aktivit.* CSR školení; ocenění jednotlivců či týmů za počin v oblasti CSR; podpora rovných příležitostí a rozmanitosti; stížnosti na nekorektní chování; účast zaměstnanců na dobrovolných aktivitách.
- *Pracovní podmínky.* Míra pracovní absence; počet úrazů; fluktuace zaměstnanců; stávky; efektivita komunikace.

## 8. kritérium: Společnost – výsledky

*Měření vnímání.* Jakým způsobem místní komunita vnímá chování firmy v ekonomické, sociální a environmentální oblasti v porovnání s jejich vlastními hodnotami, potřebami a očekáváními.

- *Image podniku.* Odpovědný přístup k místní komunitě; pověst férového zaměstnavatele; kvalita a množství dostupných informací; odpovědné aktivity; reportování; podpora iniciativ místní komunity a uspokojení jejích potřeb a očekávání.
- *Podpora místní komunity.* Zveřejňování informací o odpovědném přístupu firmy; etické chování; vztahy s místními autoritami; firemní dobrovolnictví a dárcovství.
- *Reportování.* Monitorování a reportování firemní odpovědnosti v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

*Výkonnostní indikátory.* Interní měření sloužící k monitorování, porozumění a zlepšování CSR výkonu firmy a předpovídání změn ve vnímání firmy z pohledu místní komunity.

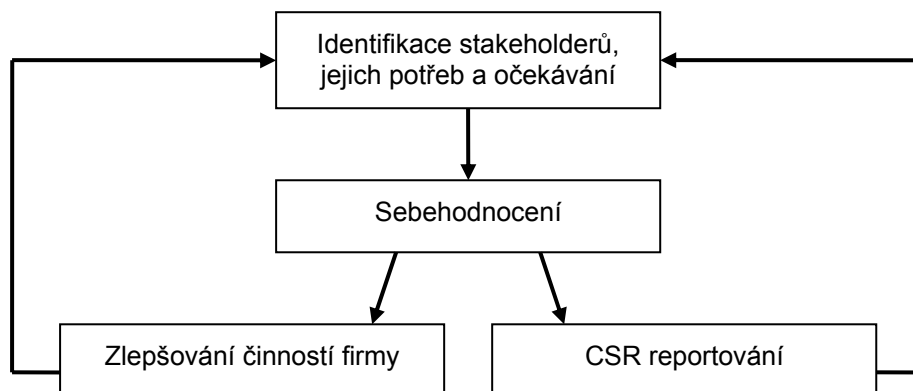
- *Image podniku.* Uznání a ocenění odpovědného chování; ohlas v médiích; prezentace firmy formou dobrého příkladu; CSR report; firemní dobrovolnictví a dárcovství.
- *Podpora místní komunity.* Porušení CSR standardů nebo firemního kodexu; spolupráce s lokálními dodavateli; firemní dopad na regionální, národní a globální ekonomiku.
- *Odpovědné využívání zdrojů.* Spotřeba energie a vody; třídění a recyklace; odpad; emise a odpadní vody; dopad na biodiverzitu, zemědělství a lesy; environmentálně opady přepravy; nehody a výjimečné stavy; hluk a zápach; balení.

#### 9. kritérium: Klíčové ukazatele výkonnosti

- Hlavní firemní výsledky v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.
- Klíčové výkonnostní indikátory měřící efektivitu procesů vedoucích k dosahování firemních výsledků v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

## Implementace EFQM rámce pro CSR

Pro úspěšné a systematické zavedení CSR politiky a strategie do fungování firmy metodika doporučuje následující kroky: identifikace stakeholderů, jejich potřeb a očekávání; sebehodnocení; CSR reportování; zlepšování činností firmy (viz Obrázek 4).



Obrázek 4: Kroky implementace EFQM rámce pro CSR

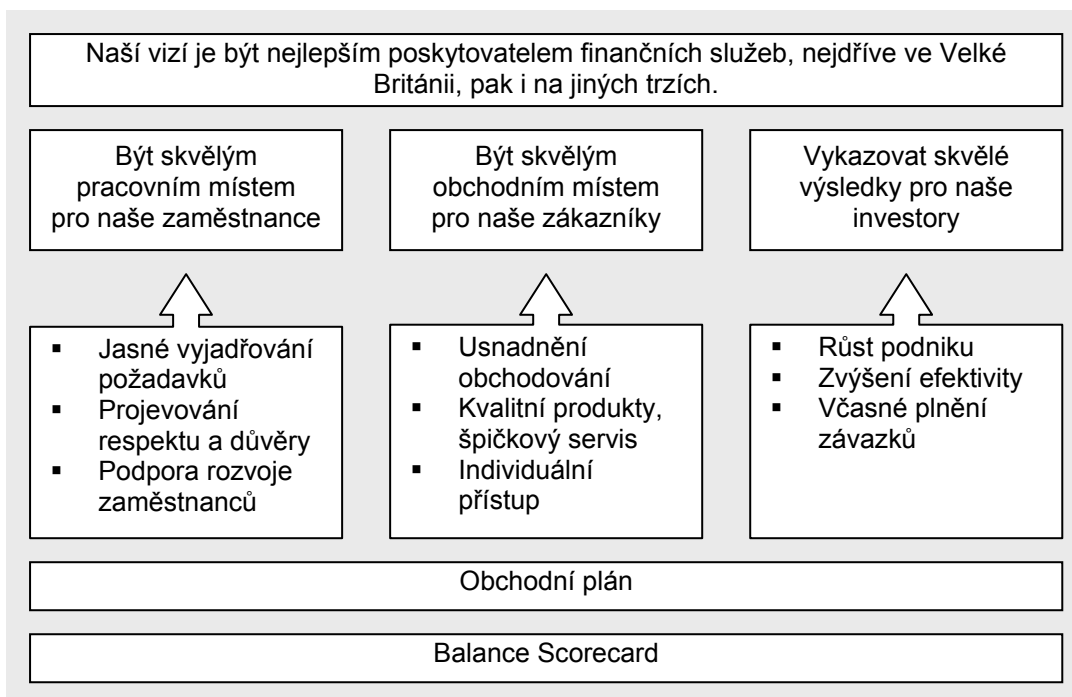
## Příklad implementace EFQM rámce pro koncept CSR

**Název firmy:** Lloyds TSB

**Zdroj:** [www.lloydstsb.com/about\\_ltsb/corporate\\_responsibility.asp](http://www.lloydstsb.com/about_ltsb/corporate_responsibility.asp)

### 1. kritérium: Vedení

Firemní vize, poslání a hodnoty na sebe navazují, odrážejí odpovědné chování podniku a tvoří základ CSR strategie firmy (viz Obrázek 5).



Obrázek 5: Příklad firemní vize, hodnoty a strategie ve vztahu k CSR

Firemní vize a strategie jsou podepřeny cíli, které určuje vrcholové vedení v rámci metodiky Balance Scorecard. Tyto cíle jsou pak převedeny přes různé úrovně managementu až k jednotlivým zaměstnancům či týmům.

Firma vede dialog se svými klíčovými stakeholdery na téma reportování a dopad CSR na image podniku. Používá k tomu osobních setkání, rozhovory a skupinové diskuze.

### 2. kritérium: Politika a strategie

Firma věří, že její odpovědný přístup zvyšuje motivaci zaměstnanců a spokojenost zákazníků, a tím významně přispívá i k tvorbě hodnoty pro investory.

Pro lepší řízení CSR zavedla firma EFQM rámec pro CSR, který doplňuje metodiku Balance Scorecard používanou pro řízení výkonu.

Na základě EFQM rámce provedla firma sebehodnocení v oblasti CSR, ze kterého vzešly opatření pro zlepšení a konkrétní cíle.

### 3. kritérium: Lidé

Dlouhodobé zákaznické a zaměstnanecké průzkumy spokojenosti i finanční výkazy ukazují, že spokojenost zaměstnanců snižuje fluktuaci a zvyšuje zapojení zaměstnanců.

Hlavní CSR témata v oblasti pracovního prostředí: interní komunikace CSR; řízení lidí; vzdělávání a rozvoj; rovné příležitosti a rozmanitost; vyváženost pracovního a osobního života; odměňování zaměstnanců; lidská práva a férové pracovní podmínky.

### 4. kritérium: Partnerství a zdroje

- *Dodavatelé.* Řízení vztahu s dodavateli podle etického kodexu pro nákup; environmentální a sociální kritéria pro výběr dodavatelů.
- *Podpora komunity.* Firemní nadace, která disponuje 1% ze zisku před zdaněním; firemní dobrovolnictví.
- *Zapojení místních autorit.* Vedení dialogu s významnými místními osobami či organizacemi a leadery na trhu.
- *Životní prostředí.* Snižování emisí v souvislosti se změnou klimatu.
- *Zdraví a bezpečnost.* Vysoké standardy bezpečnosti; zásady hodnocení a zvládání stresu.

### 5. kritérium: Procesy

Firma věří, že jí férové, jasné a přímé jednání se zákazníky přináší image důvěryhodné banky, a tím i konkurenční výhodu.

Hlavní CSR témata ve vztahu k zákazníkům: komunikace CSR; přístupnost firmy široké veřejnosti; vývoj produktů; finanční podpora komunity; odpovědné poskytování úvěrů; poskytování služeb handicapovaným zákazníkům; odpovědné investování; spokojenost zákazníků.

### 6. kritérium: Zákazníci – výsledky

*Měření vnímání (srovnání za poslední tři roky).* Indexy spokojenosti zákazníků; průzkum hodnotící odpovědné chování firmy z pohledu zákazníků.

*Výkonnostní indikátory (srovnání za poslední tři roky).* Základní výkonnostní ukazatelé (hodnota aktiv, hodnota půjček atd.); podpora malých podniků v chudé oblasti; environmentální nepřímé dopady; společensky odpovědné investování.

### 7. kritérium: Lidé – výsledky

*Měření vnímání (srovnání za poslední tři roky).* Indexy zapojení zaměstnanců.

*Výkonnostní indikátory (srovnání za poslední tři roky).* Počet žen a členů etnických menšin ve vedení; počet handicapovaných zaměstnanců; index rovných příležitostí; míra absence a počet úrazů; výdaje na vzdělání a rozvoj zaměstnanců; podíl zaměstnanců pracujících na flexibilní úvazek.

### **8. kritérium: Společnost – výsledky**

*Měření vnímání (srovnání za poslední tři roky).* Průzkum hodnotící odpovědné chování firmy z pohledu veřejnosti; index společenské odpovědnosti firem.

*Výkonnostní indikátory (srovnání za poslední tři roky).* Firemní dárcovství; přímé environmentální dopady (spotřeba energie, pracovní cesty, emise, spotřeba papíru, odpad). Stanovení cílů na další období.

### **9. kritérium: Klíčové ukazatele výkonnosti**

*Hlavní firemní výsledky.* Finanční výsledky; vyplacené závazky stakeholderům (mzdy, daně, dary a dividendy); CSR indexy; platby dodavatelům; hodnocení odpovědného chování dodavatelů; výsledky dialogu se stakeholdery. Silné stránky a doporučení ke zlepšení v souvislosti s firemní reputací.

## **3.3. OSN - Global Compact**

V roce 2000 vyhlásil generální tajemník OSN Kofi Annan iniciativu nazvanou Global Compact [16]. Jde o mezinárodní síť sdružující agentury OSN, nevládní organizace, více než tisícovku firem a další mezinárodní organizace.

Global Compact chce nejvíce těžit ze svého globálního charakteru a vysokého mezinárodního kreditu. Iniciativa je založena na dialogu a partnerství, nic nevynucuje, nýbrž nabízí prostor ke společné akci těm, kteří nejsou lhostejní k otázkám globalizace a udržitelného rozvoje. K iniciativě Global Compact se lze přihlásit oficiálním a veřejným dopisem nejvyššího vedení firmy generálnímu tajemníkovi OSN.

Iniciativa pokrývá oblast lidských práv, pracovních norem, environmentálního řízení a postupů proti korupci. Klade si za cíl společné prosazení desíti základních principů podnikání po celém světě:

#### **Lidská práva**

*Princip číslo 1* – Firmy by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně uznávaných lidských práv;

*Princip číslo 2* – zajistit, že se žádným způsobem nepodílí na jejich porušování.

#### **Pracovní standardy**

*Princip číslo 3* – Firmy by měly podporovat svobodu sdružování a účinné uznání práva na kolektivní vyjednávání;

*Princip číslo 4* – napomáhat odstranění všech forem nucené a nedobrovolné práce;

*Princip číslo 5* – přispívat k účinnému odstranění dětské práce;

*Princip číslo 6* – podporovat odstranění diskriminace v zaměstnání.

## Životní prostředí

*Princip číslo 7* – Firmy by měly podporovat preventivní přístup k ochraně životního prostředí;

*Princip číslo 8* – aktivně podněcovat k větší odpovědnosti vůči životnímu prostředí;

*Princip číslo 9* – napomáhat vývoji a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí.

## Antikorupční jednání

*Princip číslo 10* – Firmy by se měly podílet se na boji proti korupci ve všech jejích formách, včetně vydírání a úplatkářství.

## Příklad implementace principů Global Compact

**Název firmy:** Alcatel – Lucent

**Zdroj:** [www1.alcatel-lucent.com/sustainable/principes](http://www1.alcatel-lucent.com/sustainable/principes)

### **Princip č. 1 - Podporujeme a respektujeme ochranu mezinárodně uznávaných lidských práv.**

Opatření firmy:

- Prohlášení o firemních principech.
- Online školení a informace ohledně principů dostupné všem zaměstnancům na intranetu.
- Zavedení programu pro podporu dodržování firemních principů.
- Jmenování vedoucího pracovníka útvaru pro dodržování etických pravidel a právních předpisů.

### **Princip č. 2 – Zajišťujeme, že se žádným způsobem nepodílíme na porušování lidských práv.**

Opatření firmy:

- Zavedení programu Společenská odpovědnost firmy v dodavatelském řetězci, který sleduje dodržování etických principů u dodavatelů. Součástí programu jsou následující pravidla a aktivity: součástí každé nákupní smlouvy je povinná klauzule, kterou se dodavatel zavazuje řídit principy firmy Alcatel-Lucent; každoroční audit několika dodavatelů ohledně dodržování lidských práv a pracovních podmínek; hodnocení společenské odpovědnosti u 60% dodavatelů; rozšíření návodu na prosazování CSR v rámci dodavatelského řetězce.
- Firma vytvořila DVD pro obchodní zástupce a konzultanty, které slouží ke zvýšení jejich povědomí o firemní etice, zejména o antikorupčních opatření.

### **Princip č. 3 - Podporujeme svobodu sdružování a uznání práva na kolektivní vyjednávání.**

Opatření firmy: viz princip č. 1

### **Princip č. 4 - Napomáháme odstranění všech forem nucené a nedobrovolné práce.**

Opatření firmy: viz princip č. 1

### **Princip č. 5 – Přispíváme k účinnému odstranění dětské práce.**

Opatření firmy: viz princip č. 1



**Princip č. 6 – Podporujeme odstranění diskriminace v zaměstnání.**

Opatření firmy:

- Poslední tři roky se firma zaměřuje na podporu kulturní rozmanitosti, a to ve spolupráci s mezinárodní studentskou organizací AIESEC.
- V roce 2005 firma spustila program „Ženy ve vedení“, jehož cílem je podpora genderové rozmanitosti na všech stupních managementu. Byly provedeny průzkumy, mentoring, školení, skupinové diskuze a mnoho další aktivit na podporu povědomí a přímého zapojení žen. Dnes je v řídicím výboru 40% žen a vede jej rovněž žena.
- Na podporu rozmanitosti na regionálních úrovních firma vydala standardy Globální rozmanitost a vyloučení. Tyto standardy zavazují firmu přijmout kolem 60 znevýhodněných pracovníků do roku 2008; prosazují pracovní prostředí bez obtěžování a diskriminace; podporují pracovní klima, ve kterém se všichni zaměstnanci cítí plně ohodnoceni, zapojeni a posílení k plnému výkonu; a vyzývají ke komunikaci lokálního přizpůsobení se globálním standardům.

**Princip č. 7 – Podporujeme preventivní přístup k ochraně životního prostředí.**

Opatření firmy v oblasti vlivu elektromagniteckého působení mobilních telefonů na zdraví:

- Firma přispívá na mezinárodní výzkum na dané téma a pečlivě kontroluje dodržování bezpečnostních limitů při navrhování nových produktů.
- Firma podporuje dokončení mezinárodních standardů v této oblasti.
- Firma pravidelně organizuje informativní setkání pro zaměstnance a zákazníky.

**Princip č. 8 – Aktivně podněcujeme k větší odpovědnosti vůči životnímu prostředí.**

Opatření firmy:

- Firma zavedla environmentální manažerský systém a využívá environmentální kritéria v různých fázích životního cyklu výrobků.
- Součástí každé nákupní smlouvy je povinná klauzule, kterou se dodavatel zavazuje řídit principy firmy Alcatel-Lucent, včetně těch environmentálních.
- Hodnocení společenské odpovědnosti (včetně oblasti ochrany životního prostředí, zdraví a bezpečnosti) u 60% dodavatelů prostřednictvím průzkumu.
- Každoroční audit několika dodavatelů ohledně dodržování environmentálních, zdravotních a bezpečnostních standardů.

**Princip č. 9 – Napomáháme vývoji a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí.**

Opatření firmy:

- Firma se zavázala k dodržení mezinárodní environmentální strategie u 95% svých výrobků do roku 2008.
- S nástupem na trh EU dodržuje firma místní požadavky na produkty, reportování a používání nebezpečných materiálů.
- Firma běžně využívá e-learningu, telekonferenci a práce z domova.
- Firma podepsala iniciativu Global Compact s názvem Péče o podnikání.

**Princip č. 10 – Podílíme se na boji proti korupci ve všech jejích formách.**

Opatření firmy:

- Online školení vztahující se k dodržování firemních principů v souvislosti s bojem proti korupci je k dispozici všem zaměstnancům na intranetu.
- Firma vytvořila DVD pro obchodní zástupce a konzultanty, které slouží ke zvýšení jejich povědomí o firemní etice, zejména o antikorupčních opatření.
- Součástí každé nákupní smlouvy je povinná klauzule, kterou se dodavatel zavazuje řídit principy firmy Alcatel-Lucent.

### **3.4. London Benchmarking Group (LGB) Model**

V České republice zavedla metodiku London Benchmarking Group [11] pod názvem Standard odpovědná firma organizace Fórum dárců v roce 2005.

Podstatou metodiky LGB je v souvislosti s firemním dárcovstvím:

- vyčíslit v peněžní hodnotě veškeré náklady (tzv. **vstupy**)
- zhodnotit bezprostřední výsledky (tzv. **výstupy**)
- vyjádřit dlouhodobé účinky (tzv. **dopady**)

Metodika hodnotí krátkodobé i dlouhodobé přínosy z pohledu firmy i místní komunity. Výhodou metodiky je možnost srovnání firem mezi sebou (tzv. benchmarking).

## **Firemní angažovanost v lokální komunitě**

Model rozlišuje tři kategorie firemní angažovanosti neboli dobrovolných firemních aktivit pro podporu místní komunity. Kategorie se liší dle motivace firmy a snahy zohlednit své vlastní zájmy.

### **1. Firemní dárcovství**

Nepravidelná podpora veřejně prospěšných akcí a projektů. Dary jsou poskytovány bez nároku na zpětnou výhodu pro firmu. Spadají sem všechny formy firemního dárcovství.

### **2. Firemní investice do místní komunity**

Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity a partnerství s neziskovými organizacemi. Firma pečlivě volí subjekty podpory v souladu s vizí a za účelem zajištění dlouhodobých výhod, zejména zvýšení firemní reputace.

### **3. Komerční aktivity v místní komunitě**

Komerční aktivity propojené s podporou komunity, prezentace firemní značky v kontextu partnerství s neziskovou organizací. Firma očekává přímou konkurenční výhodu ze své činnosti. Jedná se například o sponzoring či sdílený marketing (použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci).

## Vstupy a výstupy

### Vstupy

Metodika rozlišuje čtyři možné typy vstupních nákladů vynaložených firmou na podporu komunity:

- **peněžní dary** poskytnuté přímo či prostřednictvím neziskové organizace
- **čas zaměstnanců** placený firmou, ale vynaložený na podporu komunity
- **materiální příspěvní** ve formě poskytnutých produktů, zařízení či využití prostor
- **manažerské náklady** spojené s organizací a komunikací projektu

Všechny vstupní náklady musí být vyjádřeny v peněžní hodnotě, nefinanční kategorie jsou převedeny na základě hodinové mzdy zaměstnanců či hodnoty zboží a vybavení.

### Výstupy

Metodika používá tři kategorie výstupů plynoucích z firemní aktivity pro podporu komunity.

- **navýšení příspěvků** v podobě dodatečných zdrojů získaných pro projekt díky přímému působení firmy (vládní a EU dotace; příspěvní zaměstnanců, zákazníků nebo obchodních partnerů)
- **přínosy pro komunitu** plynoucí z firemní pomoci (např. počet lidí, kteří využili novou službu)
- **přínosy pro firmu** plynoucí z podpory komunity (např. zvýšení povědomí o značce)

### Matice vstupů a výstupů

Matice metodiky LGB přiřazuje k jednotlivým typům vstupů kategorie výstupů. Navíc počítá celkovou hodnotu vstupů i výstupů. Jako příklad může posloužit matice sestavená pro britské pekařství s 588 zaměstnanci. Firma každoročně daruje školám a charitám minimálně 50 000 kusů koblih, které jsou určené k testování a proto jsou neprodejně. Tyto kreativní nenákladné formy podpory dokáží přinést komunitě i firmě významný užitek (viz Tabulka 4).

Aktivity	VSTUPY	VÝSTUPY		
	Peněžní hodnota	Navýšení příspěvků	Přínosy pro komunitu	Přínosy pro firmu
<b>Firemní dárcovství</b>				
Malé peněžní dary v reakci na žádosti.	£2 000	Žádné	Očekávání, že příjemci podpory efektivně využijí finanční prostředky /detailně neměřeno.	Image firmy, které záleží na ostatních a která se snaží pomoci – v očích místní komunity i zaměstnanců.  Drobné úspory skladovacích nákladů (neměřené).
Pravidelné dary minimálně 50 000 kusů koblih, které jsou dále prodávány za 50 pencí za kus.	Žádné	£25 000		
Finance získané zaměstnanci během Národního týdne koblih na podporu ohrožených dětí.	Žádné	£1 800		

Firemní investice do místní komunity				
Školení pro studenty v oblasti účetnictví, výroby a kontroly kvality.	Čas zaměstnanců /náklady neměřené.	Žádné	Školení místních studentů a poskytování pracovních zkušeností.	Image dobrého zaměstnavatele založená na poskytování vzdělávacích služeb.  Snadnější nalézání uchazečů o práci.
Nabídka práce pro studenty.	Čas zaměstnanců /náklady neměřené.	Žádné		
Komerční aktivity v místní komunitě				
1 500 obchodníků darují mezi 5 a 25 penci za každou koblihu prodanou během Národního týdne koblih na podporu ohrožených dětí.	Manažerské náklady a úprava balení /náklady neměřené.	£67 000	Podpora programu pro záchranu ohrožených dětí /detailně neměřeno.	Zlepšení image značky a její zdůraznění v prodejnách. Nárůst prodeje odhadován na 20%.
<b>Celkem</b>	<b>£2 000</b>	<b>£93 800</b>	<b>Neměřeno</b>	<b>Neměřeno</b>

Tabulka 4: Příklad matice vstupů a výstupů dle metody LGB

## Dopady

Dopady hodnotí a měří účinky firemní podpory v dlouhodobém časovém horizontu. Metodika rozlišuje dopady na firmu a dopady na komunitu. Jako příklad může posloužit vyhodnocení dopadů firmy IBM, která měla záměr zlepšit studijní výsledky pomocí používání informačních technologií jako nástroje pro systematickou reformu (viz Tabulka 5).

VSTUPY Peněžní hodnota	VÝSTUPY		
	Navýšení příspěvku	Přínosy pro komunitu	Přínosy pro firmu
\$35 miliónů ze zdrojů IBM od roku 1994.	\$100 miliónů ze zdrojů partnerských organizací.	Zvýšení studentských dovedností potřebných pro orientaci v dnešní „informační společnosti“.	Zvýšení reputace. Zájem médií a využití projektu v reklamní kampani. Zapojení zaměstnanců a rozvoj jejich dovedností.

DOPADY	
Pro komunitu	Pro firmu
Zvýšení studentské docházky a výkonnosti. Změna přístupu učitelů a vedení školy.	Vývoj nových produktů určených ke komerčnímu prodeji.

Tabulka 5: Příklad vyhodnocení dopadů dle metody LGB

### 3.5. Global Reporting Initiative (GRI)


Mezinárodní iniciativa Global Reporting Initiative [14] vytvořila pravidla a návody, které firmám pomáhají vytvořit zprávu společenské odpovědnosti neboli CSR report. Organizace GRI vydala v roce 2006 třetí a zatím poslední generaci směrnic a nazvala ji G3. Nová verze je výsledkem několikaletého vývoje a zlepšování předchozích směrnic G2 z roku 2002.

Iniciativa GRI definuje zprávu společenské odpovědnosti jako „veřejně publikovanou zprávu, kterou firma zpřístupňuje všem stakeholderům, s cílem poskytnout detailní přehled o firemních aktivitách v širších ekonomických, environmentálních a sociálních dimenzích.“

Směrnice poskytují rámec obsahu informací, které by měla firma ve zprávě uvádět. GRI doporučuje podat základní informace o podniku, zasadit koncept CSR do strategického kontextu, popsat zapojení stakeholderů, zveřejnit firemní výkon pomocí indikátorů a v neposlední řadě uvést postup tvorby zprávy.

Hlavní přínosem směrnic je seznam kvantitativních i kvalitativních indikátorů výkonnosti, pomocí kterých popíše firma svůj společensky odpovědný výkon. Každá firma si může zvolit indikátory, které jsou pro ni významné a relevantní a které použije při sestavení zprávy. Vybrané indikátory individuálním způsobem začlení do textu zprávy. Na jedné z posledních stránek firmy zpravidla uvádí rejstřík naplněných indikátorů.

Podle množství a povahy uveřejněných indikátorů dostane firma “známku” neboli je zařazena do jedné ze tří hlavních aplikačních úrovní: A, B či C. Je-li zpráva externě ověřena, firma dostává A+, B+ či C+. Je však potřeba zdůraznit, že aplikační úroveň vyjadřuje rozsah reportu a ne kvalitu firemního výkonu. Obrázek 6 ukazuje příklad, kdy tvůrce zprávy vyhlásil aplikační úroveň B a třetí strana i iniciativa GRI zkontrolovaly toto prohlášení.

		V súlade so smernicami 2002					
		C	C+	B	B+	A	A+
povinné	Samostatné vyhlásenie			☑			
	Skontrolované treťou stranou			☑			
	Skontrolované GRI						
		Správa externe overená			Správa externe overená		

Obrázek 6: Zařazení CSR zprávy do aplikační úrovně B. Zdroj: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), slovenská verze směrnic

## Principy přípravy zprávy

Směrnice G3 definuje deset základních principů, které napomáhají firmě učinit rozhodnutí ohledně definování obsahu a rozsahu zprávy. První čtyři principy pomáhají volit témata zprávy, zbylých šest zvyšovat její kvalitu. Přehled principů a jejich popis uvádí Tabulka 6.

OBLASTI	PRINCIPY	POPIS PRINCIPŮ
Definování obsahu	<b>1. Relevantnost</b>	Do zprávy jsou začleněny pouze informace, které jsou důležité, vztahují se k tématu CSR a jejich opominutí by mohlo ovlivnit proces rozhodování.
	<b>2. Zapojení stakeholderů</b>	Zpráva uvádí všechny klíčové stakeholdery, prostředky jejich zapojení a opatření, kterými firma reaguje na jejich očekávání.
	<b>3. Udržitelný kontext</b>	Firma reportuje o svých aktivitách a jejich dopadech v kontextu ekonomických, environmentálních a sociálních jevů.
	<b>4. Úplnost</b>	Zpráva má obsahovat všechny informace, které jsou potřebné pro zhodnocení CSR výkonu firmy v daném časovém období.
Zaručení kvality	<b>5. Vyváženost</b>	Firma popisuje jak své silné stránky, tak i ty slabé, na jejichž zlepšení se snaží pracovat.
	<b>6. Srovnatelnost</b>	Informace jsou sděleny způsobem, který umožňuje porovnávat report s předchozími lety, vyhodnocovat dosažené změny a porovnávat je se zprávami jiných firem.
	<b>7. Přesnost</b>	Zveřejněné informace jsou dostatečně přesné a detailní.
	<b>8. Správné načasování</b>	Zpráva je vydávána pravidelně a tak, aby umožnila stakeholderům učinit odpovídající aktuální rozhodnutí.
	<b>9. Srozumitelnost</b>	Informace jsou zveřejněny takovou formou, aby byly srozumitelné a pochopitelné všem zainteresovaným subjektům.
	<b>10. Spolehlivost</b>	Informace jsou spolehlivé, neobsahují věcné chyby, nejsou jednostranné a pravdivě zachycují firemní aktivity a procesy.

Tabulka 6: Přehled principů reportování dle směrnice GRI

## Indikátory výkonnosti

Dohromady směrnice nabízí 79 indikátorů rozdělených do třech základních oblastí, šesti kategorií a čtrnácti podkategorií (tzv. aspektů). Každý indikátor je označený jako základní, nebo doplňující a má svůj protokol, který obsahuje jeho podrobnou definici a metodologii postupu při vyplňování. Tabulka 7 uvádí přehled oblastí, kategorií a aspektů indikátorů. Kompletní seznam indikátorů je uveden v Příloze 1.

OBLASTI	KATEGORIE	ASPEKTY
<b>EKONOMICKÁ VÝKONNOST</b>	<b>Přímé ekonomické důsledky</b>	Ekonomická výkonnost
		Výskyt na trhu
		Nepřímé ekonomické dopady
<b>ENVIRONMENTÁLNÍ VÝKONNOST</b>	<b>Životní prostředí</b>	Materiály
		Energie
		Voda
		Biodiverzita
		Emise, vypouštění a odpad
		Produkty a služby
		Soulad s předpisy
		Doprava
		Celkový přehled
<b>SOCIÁLNÍ VÝKONNOST</b>	<b>Pracovní podmínky a důstojnost práce</b>	Zaměstnanci
		Vztahy mezi zaměstnanci a managementem
		Zdraví a bezpečnost zaměstnanců
		Školení a vzdělávání zaměstnanců
		Rozmanitost a rovné příležitosti
	<b>Lidská práva</b>	Investiční a dodavatelské postupy
		Diskriminace
		Svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání
		Dětská práce
		Nucená práce
		Bezpečnostní postupy
	<b>Společnost</b>	Práva původního obyvatelstva
		Komunita
		Úplatkářství a korupce
		Veřejná politika
		Konkurenční chování
	<b>Odpovědnost produktů</b>	Soulad s předpisy
		Zdraví a bezpečnost zákazníků
		Označení produktů a služeb
		Marketingová komunikace
		Respekt k soukromí zákazníků
Soulad s předpisy		

Tabulka 7: Přehled oblastí, kategorií a aspektů indikátorů dle směrnic GRI

Ekonomické indikátory se týkají přímého a nepřímého firemního vlivu na ekonomické zdroje jednotlivých stakeholderů a na ekonomický systém v lokální, národní či globální úrovni. Zahrnují mzdy a nefinanční benefity poskytované zaměstnancům; peníze přijaté od zákazníků a zaplacené dodavatelům; odvedené daně a přijaté dotace.

Environmentální indikátory sledují dopady produktů a služeb na životní prostředí; spotřebu energie, materiálu a vody; množství skleníkového plynu a jiných emisí; odpadový a recyklační systém; dopad na biodiverzitu; využívání nebezpečných látek a další jevy.

Sociální indikátory souvisí s firemním vlivem na okolní společnost a jsou rozděleny do tří kategorií: pracovní podmínky (diverzita, zdraví a bezpečnost práce), lidská práva (dětská a nucená práce) a širší sociální témata ovlivňující zákazníky, komunitu a jiné stakeholdery (korupce, podpora komunity). V případech, kdy sociální témata nelze snadno kvantifikovat, GRI využívá indikátorů kvalitativních.

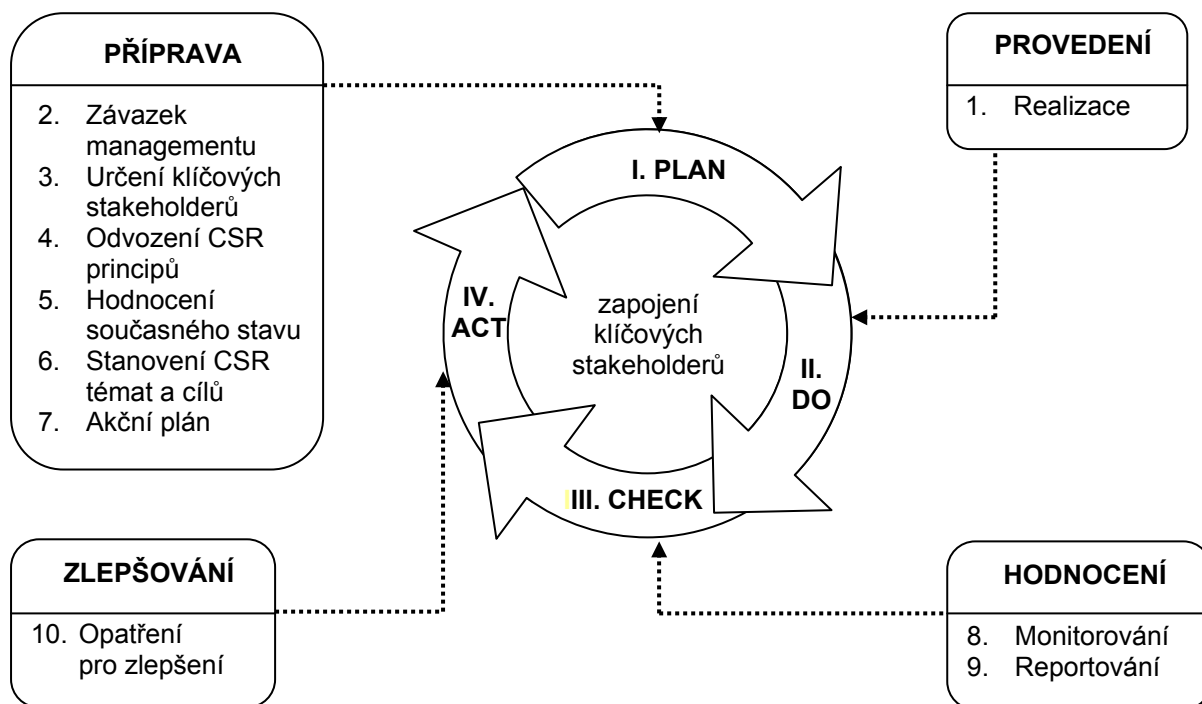


## 4. DESET KROKŮ IMPLEMENTACE

Mnohé české firmy již podnikají dle etických pravidel a vyvíjejí aktivity v souvislosti s péčí o zaměstnance, podporou komunity či ochranou životního prostředí – tyto aktivity však vykonávají intuitivně, nesystematicky, bez strategického přístupu a nedostatečně je komunikují směrem dovnitř i vně podniku.

Koncept společenské odpovědnosti firem není univerzální nástroj, který by se dal stejným způsobem uplatnit na všechny podnikatelské subjekty. Firma musí přistoupit k zavádění CSR strategicky, s ohledem na obor podnikání, obchodní strategii, cílovou skupinu zákazníků, firemní kulturu a další vnitřní i vnější okolnosti.

Následující praktická část práce nabízí návod na implementaci konceptu CSR do firmy [2], [6]. Postup je složen z deseti kroků a je zasazen do známého cyklu PDCA: Plan = plánování ve smyslu „příprava“<sup>2</sup>; Do = děláni ve smyslu „provádění“; Check = kontrolování ve smyslu „hodnocení“; Act = konání ve smyslu „zlepšování“.



Obrázek 7: Deset kroků implementace

<sup>2</sup> V případě zavádění konceptu CSR do podniku je vhodnější využívat pojmu „příprava“ než „plánování“, protože se v této fázi objevují nejen kroky, které se zabývají plánováním, ale i kroky, jejichž podstatou je provádění analýzy.

## Fáze implementačního cyklu

### Příprava

Koncept CSR vyžaduje systematický přístup, který je zaštitěn nejvyšším vedením a navazuje na vizi, hodnoty a obchodní strategii. Pevný základ CSR představuje identifikace klíčových stakeholderů, kteří mají největší vliv na činnost podniku a jsou podnikem nejvíce ovlivňováni. S nimi by měla firma vést soustavný dialog, který ji pomůže stanovit cíle společensky odpovědného přístupu. V přípravné fázi by si měla firma rovněž položit otázku, kde se v souvislosti se CSR nachází, tj. provést analýzu odpovědných činností, které již vykonává, a zjistit co dělají konkurenti. Poté co podnik stanoví hlavní CSR témata a cíle, může přejít k sestavování akčního plánu – určit konkrétní aktivity ve všech oblastech CSR, personální odpovědnosti, časový plán a rozpočet.

### Provedení

Firma postupuje dle předem vytvořeného akčního plánu a realizuje odpovědné aktivity se snahou o dosažení naplánovaných cílů.

### Hodnocení

Pro efektivní hodnocení CSR výkonu je důležité, aby firma průběžně monitorovala své aktivity pomocí vhodně zvolených indikátorů. Měla by také dát vědět o svém odpovědném přístupu svým zaměstnancům i vnějšímu okolí – nástrojem přímo k tomu určeným je zpráva společenské odpovědnosti, ale lze využít i mnoha jiných nástrojů firemní komunikace.

### Zlepšování

Ze svého předchozího výkonu by si měla firma odnést poznání toho, co se jí zdařilo, a co naopak by bylo dobré vylepšit. Ve spolupráci se svými klíčovými stakeholdery by firma měla zvolit opatření pro zlepšení a nastavit cíle na příští období.

## Přehled kroků

Tabulka 8 nabízí přehled deseti kroků vedoucích k úspěšnému zavedení konceptu CSR do firmy.

<b>První krok</b>	Závazek managementu
<b>Druhý krok</b>	Určení klíčových stakeholderů
<b>Třetí krok</b>	Odvození CSR principů
<b>Čtvrtý krok</b>	Hodnocení současného stavu
<b>Pátý krok</b>	Stanovení CSR témat a cílů
<b>Šestý krok</b>	Akční plán
<b>Sedmý krok</b>	Realizace
<b>Osmý krok</b>	Monitorování
<b>Devátý krok</b>	Reportování
<b>Desátý krok</b>	Opatření pro zlepšení

Tabulka 8: Přehled kroků zavádění konceptu CSR

## **4.1. První krok: Závazek managementu**

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

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

Vedoucí představitel firmy by měl veřejně prohlásit svou podporu společensky odpovědnému podnikání a zavázat se ke konkrétním opatřením, která povedou ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a životní prostředí.

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.

## **4.2. Druhý krok: Určení klíčových stakeholderů**

Firma by měla nejdříve identifikovat své klíčové stakeholdery a zapojovat je posléze do všech fází implementace CSR.

### **Určení klíčových stakeholderů**

Následující otázky firmě pomohou určit její stakeholdery:

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

Při hledání odpovědí by měla firma zvážit jak pozitivní, tak i negativní vliv stakeholderů.

Po zodpovězení těchto otázek vznikne dlouhý seznam stakeholderů firmy, jenž zajímají rozdílné aspekty podnikání, často mívají dokonce protichůdné zájmy. Proto je potřeba si položit ještě jednu otázku. Které vztahy jsou pro podnik klíčové?

### **Matice stakeholderů**

Jako vodítko určení klíčových stakeholderů může firmě posloužit tzv. matice stakeholderů [9]. Zainteresované strany jsou v ní kategorizovány podle toho, jaký vliv mají na podnik a jaký mají zájem o podnik.

Pro každou kategorii stakeholderů doporučuje matice jiný přístup (viz Obrázek 8)

- *Osoby, které mají velký vliv a zároveň vysoký zájem* – tyto osoby tvoří skupinu klíčových stakeholderů a firma by je měla prostřednictvím dialogu soustavně zapojovat do rozhodování nejen v otázkách spojených s konceptem CSR.
- *Osoby, které mají na podnik velký vliv, ale nízký zájem* – firma by měla vyvinout dostatečné úsilí na to, aby tyto osoby uspokojila, na druhou stranu si ale musí dávat pozor, aby je nezahtila přílišným množstvím informací.
- *Osoby, které mají na podnik malý vliv, ale vysoký zájem* – tyto osoby matice doporučuje průběžně informovat. Praxe dokazuje, že tito lidé bývají často velmi nápomocni při doladování detailů jednotlivých CSR aktivit a projektů.
- *Osoby, které mají na podnik malý vliv i nízký zájem* – s těmito osobami by měla firma komunikovat přiměřeně k jejich zájmu, spíše odpovídat na jejich otázky.

Zájem	Vysoký	Průběžně informovat	Vést dialog a zapojit
	Nízký	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Malý	Velký
		Vliv	

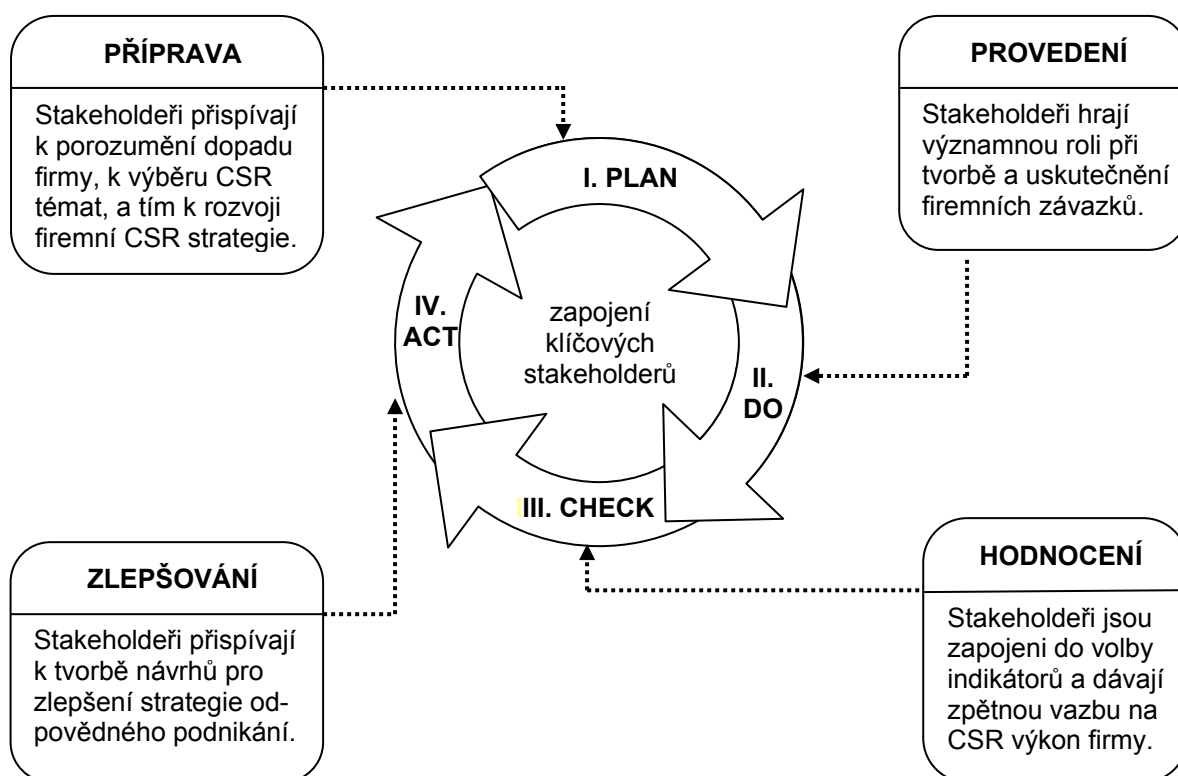
Obrázek 8: Matice stakeholderů

## Kdy zapojit stakeholdery?

Stakeholdeři hrají významnou roli ve všech čtyřech fázích zavádění CSR do firmy [6]:

- **Fáze přípravy.** V přípravné fázi klíčoví stakeholdeři přispívají k porozumění dopadu firmy v ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Dialog s nimi poskytuje detailní porozumění jejich potřebám, představuje bohatý zdroj podnětů, a pomáhá firmě určit témata, na která by se měla v rámci CSR zaměřit.
- **Fáze provedení.** V rámci realizaci plánu hrají stakeholdeři významnou roli při tvorbě a uskutečnění firemních závazků společenské odpovědnosti.
- **Fáze hodnocení.** Stakeholdeři jsou nedílnou součástí monitorování a reportování firemního výkonu, jsou zapojeni do volby výkonnostních indikátorů a poskytují zpětnou vazbu na výkon firmy v jednotlivých oblastech CSR.
- **Fáze zlepšování.** Stakeholdeři přispívají k tvorbě návrhů opatření pro zlepšení strategie odpovědného podnikání.

Zapojení klíčových stakeholderů do jednotlivých fází implementačního cyklu znázorňuje Obrázek 8.



Obrázek 9: Zapojení klíčových stakeholderů do jednotlivých fází implementačního cyklu

## Prostředky zapojení stakeholderů

Firma by měla vždy předem znát cíle i prostředky zapojení stakeholderů a při komunikaci s jednotlivými skupinami stakeholderů by se měla přizpůsobit jejich stylu vyjadřování.

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

Tabulka 9 nabízí různé nástroje zapojení stakeholderů [13].

Zpětná vazba	Dialog
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anketa</li> <li>▪ Dotazníkové šetření</li> <li>▪ Online formulář</li> <li>▪ Telefonní podpora</li> <li>▪ Help desk</li> <li>▪ Schránka na návrhy a připomínky</li> <li>▪ Tzv. návratka (formulář pro sdělení názoru)</li> <li>▪ Průzkum trhu</li> <li>▪ Online diskusní fórum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Setkání zástupců všech stakeholderů</li> <li>▪ Individuální jednání</li> <li>▪ Pracovní skupina</li> <li>▪ Účast na rozhodovacím procesu</li> <li>▪ Organizace společných projektů</li> <li>▪ Hlubkový rozhovor</li> <li>▪ Skupinová diskuze</li> <li>▪ Pracovní porada</li> <li>▪ Neformální setkání</li> </ul>

Tabulka 9: Nástroje zapojení stakeholderů

### 4.3. Třetí krok: Odvození CSR principů

Firemní vize, hodnoty a poslání by měly tvořit východiska CSR strategie podniku a měly by být převedeny do firemních principů, které pokrývají odpovědný přístup firmy ve vztahu ke všem klíčovým stakeholderům. Principy, zásady a pravidla chování může firma zakotvit v etickém kodexu.

#### Vize

Téměř každá firma má písemně stanovenou vizi, tedy čeho chce v příštích letech dosáhnout či na jaké pozici se chce ocitnout. Podstatné však je, aby firma svou vizi přímo či nepřímo propojila s konceptem společenské odpovědnosti firem – dokazuje tím, že koncept CSR bere opravdu vážně a začleňuje jej do firemní strategie. Vypovídá to rovněž o zaštitění odpovědného přístupu ze strany nejvyššího vedení.

*Příklad firemní vize nepřímo propojené s konceptem CSR:*

Vize firmy Vodafone: Být jednou z nejdůvěryhodnějších firem, všude tam, kde podnikáme.

#### Hodnoty

Firemní hodnoty jsou výrazem základních preferencí firmy. Firma by se měla pokusit určit hodnoty, které jsou pro ni důležité ve vztahu k jednotlivým klíčovým stakeholderům. Za tímto účelem může zorganizovat brainstorming s účastí zástupců všech oddělení.

*Příklady firemních hodnot ve vztahu ke klíčovým stakeholderům:*

Hodnoty firmy Vodafone: vášeň pro naše zákazníky, vášeň pro naše lidi, vášeň pro svět kolem nás, vášeň pro výkon.

#### Poslání

Klíčové hodnoty bývají obsaženy ve formulaci poslání, které popisuje účel a smysl existence firmy. Spolu s hodnotami se tak do poslání v ideálním případě promítá i odpovědný přístup podniku.

*Příklady firemního poslání propojeného s konceptem CSR:*

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

#### Principy odpovědného chování

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

*Příklady firemních principů odpovědného chování:*

CSR principy firmy TPCA: ctíme region, ve kterém působíme; respektujeme místní kulturu a zvyky; bezpečnými produkty zvyšujeme kvalitu života; vyvíjíme technologie, které umožňují uspokojit potřeby zákazníků; podporujeme firemní kulturu kreativity a týmové spolupráce; usilujeme o růst, který nenarušuje lidskou společnost; spolu s obchodními partnery usilujeme o trvale udržitelný rozvoj.

**Etický kodex**

Stále více firem má rovněž svůj vlastní etický kodex či je členem asociace a hlásí se k oborovému kodexu. Etický kodex 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 na hranicích etiky.

**4.4. Čtvrtý krok: Hodnocení současného stavu**

Ve čtvrtém kroku firma hodnotí pozici, ve které se momentálně nachází v rámci konceptu CSR. Součástí důkladného hodnocení by měla být vnitřní analýza i rozbor vnějších okolností. V rámci vnitřní analýzy by se měla firma zaměřit na své charakteristické rysy, které by mohly ovlivnit CSR strategii, a na sebehodnocení svého současného přístupu ke konceptu CSR. V rámci analýzy okolí by se měla zabývat určením možných dopadů externích podnětů a průzkumem konkurence.

**Základní charakteristika firmy**

Firma by měla zvážit následující charakteristiky spojené s podnikáním:

- **Obor podnikání.** Každá firma by se měla zamyslet nad tím, jaká jsou její specifika spojená s předmětem podnikání, kde jí tak říkáme „bota tlačí“. Podle toho by pak měla zvolit prioritní oblasti v rámci konceptu CSR. Například výrobní podnik se spíše zaměří na minimalizaci odpadu, telefonní operátor na zpětný odběr a recyklaci mobilů, poradenská firma na vyváženosti pracovního a osobního života svých zaměstnanců.
- **Obchodní strategie.** Firma by měla volit takové oblasti podpory, které jsou v souladu s jejími obchodními cíli, tj. zajímají její stávající i potenciální zákazníky. Například výrobce zahradnických potřeb, jehož cílovými zákazníky jsou převážně ženy, vybírá pro dlouhodobou podporu subjekty, které jsou prospěšné právě ženám, mateřství a rodině.
- **Firemní kultura.** Odpovědný přístup firmy by měl také odrážet vnitřní atmosféru podniku. Například firma se zaměstnanci nakloněnými dobročinným aktivitám bude klást větší důraz na aktivní podporu místní komunity ve formě firemního dobrovolnictví.
- **Image podniku.** Firma by měla výběrem CSR témat a prostředků podporovat své žádoucí image. Například podnik, který chce působit pohodově a neformálně, může udělovat finanční podporu vybraným projektům mladých lidí.
- **Očekávané přínosy.** Firma by také měla zvážit, čeho chce svým odpovědným chováním dosáhnout. Například podnik, který chce zvýšit zájem svých potenciálních uchazečů o zaměstnání, se více zaměří na CSR aktivity v oblasti pracovního prostředí; a firma, která chce zvýšit prodeje, může využít marketingových aktivit k společné propagaci svých produktů a dobročinné věci (tzv. sdíleného marketingu).

## Sebehodnocení firmy

Než se firma pustí do volby CSR témat, měla by sepsat aktivity, které již na poli společenské odpovědnosti firem vykonává. K takovému sebehodnocení jí poslouží série pěti sebehodnotících dotazníků, které byly vytvořeny pro účely této práce.

Jedná se o pět dotazníků: první se zabývá hodnocení firemní CSR strategie a obsahuje základní předpoklady úspěšného zavedení konceptu CSR do firmy. Zbývající čtyři dotazníky se věnují jednotlivým oblastem konceptu CSR a pokrývají velké množství CSR aktivit.

Otázky a zejména nabízené odpovědi dotazníků firmě nejen ukazují, které odpovědné aktivity již provádí, ale přináší jí zároveň inspiraci k zavedení dalších opatření. Mnohdy se také stává, že firma nemá přesný přehled o tom, co spadá do konceptu CSR – dotazníky jí pomohou odpovědné činnosti vytřídit a zařadit do jednotlivých oblastí konceptu CSR. Firma pak tak získá výborné podklady pro komunikaci svého společensky odpovědného chování.

Osoba pověřená řízením CSR ve firmě (případně několik osob z různých oddělení) vyplní dotazníky dle současného stavu. Výsledky poslouží výhradně pro potřebu podniku, firma provede v podstatě vnitřní audit společenské odpovědnosti.

Dotazníky prošly poměrně dlouhým procesem vývoje. Jejich vzniku předcházela rešerše podobných sebehodnotících nástrojů ze zahraničních zdrojů, která potvrdila potřebu vzniku nových dotazníků, které budou pokrývat koncept CSR v celé jeho šíři a budou zaměřené na české prostředí. Jako výchozí inspirace pro tvorbu posloužili dotazníky Evropské komise [18] a k jejich závěrečnému vylepšení přispěly svými návrhy a odbornými komentáři členské firmy sdružení Business Leaders Forum.

Následující text nabízí přehled oddílů jednotlivých dotazníků a stručný popis jejich obsahu. Plné znění dotazníků je k dispozici v Příloze 2.

### 1. Dotazník Strategie - Přístupujete k odpovědným aktivitám strategicky?

- *Firemní hodnoty a poslání.* Otázky zjišťují, zda má firma písemně stanovené hodnoty, poslání a etický kodex a jak tyto prvky komunikuje svým stakeholderům.
- *CSR strategie.* Otázky zjišťují, zda je firma aktivní ve všech čtyřech oblastech konceptu CSR a zda je její přístup k řízení CSR systematický a strategický.
- *Personální a finanční zajištění.* Otázky zjišťují, zda je některý ze zaměstnanců pověřen řízením CSR a zda je na odpovědné aktivity vymezen finanční rozpočet.
- *Zapojení stakeholderů.* Otázky zjišťují, jakým způsobem firma zapojuje své stakeholdery.
- *Cíle CSR.* Otázky zjišťují, zda má firma stanovené cíle a zda vyhodnocuje jejich plnění.
- *Komunikace CSR.* Otázky zjišťují, komu firma sděluje informace o CSR a jaké prostředky komunikace k tomu využívá.
- *Normy a standardy.* Otázky zjišťují, zda firma používá normy a směrnice ve vztahu k CSR.



**2. Dotazník Trh - Chová se vaše firma odpovědně k zákazníkům a obchodním partnerům?**

- *Zákazníci.* Otázky zjišťují, zda firma zajišťuje a měří spokojenost zákazníků.
- *Dodavatelé.* Otázky zjišťují, zda firma šíří koncept CSR mezi dodavatele.
- *Marketing a reklama.* Otázky zjišťují, zda firma poskytuje pravdivé a přesné informace o produktech a zda dodržuje etický kodex reklamy.

**3. Dotazník Pracovní prostředí - Chová se vaše firma odpovědně ke svým zaměstnancům?**

- *Zapojení zaměstnanců.* Otázky zjišťují, zda firma podporuje dialog se zaměstnanci a jaké prostředky k tomu využívá.
- *Nefinanční benefity.* Otázky zjišťují, které nefinanční výhody nabízí firma zaměstnancům.
- *Vyvážení pracovního a osobního života.* Otázky zjišťují, jakými prostředky firma podporuje sladění pracovního a osobního života zaměstnanců.
- *Podpora propouštěných zaměstnanců.* Otázky zjišťují, zda firma nabízí pomoc propouštěným zaměstnancům.
- *Rovné příležitosti.* Otázky zjišťují, zda firma brání diskriminaci a podporuje rozmanitost.
- *Podpora místní komunity.* Otázky zjišťují, zda firma umožňuje zaměstnancům aktivně se podílet na podpoře místní komunity.
- *Komunikace.* Otázky zjišťují, zda firma šíří povědomí o CSR mezi zaměstnanci a poskytuje informace o CSR uchazečům během přijímacího řízení.

**4. Dotazník Místní komunita - Chová se vaše firma odpovědně ke svému nejbližšímu okolí?**

- *Podpora místní komunity.* Otázky zjišťují, které formy podpory komunity firma využívá.
- *Spolupráce se školami.* Otázky zjišťují, zda firma spolupracuje se školami.
- *Zapojení stakeholderů.* Otázky zjišťují, zda firma nabízí svým zaměstnancům, zákazníkům a obchodním partnerům možnost podílet se na podpoře komunity.

**5. Dotazník Životní prostředí - Chová se vaše firma odpovědně k životnímu prostředí?**

- *Environmentální politika.* Otázky zjišťují, zda má firma zavedenou environmentální politiku.
- *Energie a voda.* Otázky zjišťují, zda firma provádí opatření na úsporu energie a vody.
- *Odpad a recyklace.* Otázky zjišťují, zda se firma snaží minimalizovat odpad a zda třídí.
- *Doprava.* Otázky zjišťují, zda se firma snaží snižovat spotřebu pohonných hmot.
- *Produkty a balení.* Otázky zjišťují, zda jsou firemní produkty ekologicky přátelské.
- *Nakupování.* Otázky zjišťují, zda firma nakupuje ekologicky šetrné produkty.

## Průzkum zaměstnanců

Firma může rovněž požádat své zaměstnance, aby se zapojili do hodnocení současného odpovědného přístupu firmy. K tomu ji poslouží dotazník určený k zaměstnaneckému průzkumu na téma CSR, který také vznikl pro účely této práce. Zaměstnanci v něm vyznačují míru souhlasu s tvrzeními, které se vztahují ke všem oblastem CSR. Na závěr mají možnost své názory a nápady vyjádřit v otevřených otázkách. Dotazník je k dispozici v Příloze 3.

## Analýza okolí

Po analýze vnitřního prostředí přichází na řadu rozbor vnějšího okolí firmy:

- **Externí podněty.** Firma by se měla pokusit určit možné dopady vnějších podnětů vzniklých například v důsledku globalizace, vstupu do EU, nových zákonů, technologického rozvoje.
- **Členství.** Firma se může v souvislosti s konceptem CSR stát členem asociace. Například firmy podnikající v chemickém průmyslu se mohou dobrovolně přihlásit k programu Responsible Care – Odpovědné podnikání v chemii a řídit se jeho základními principy. Firma může být také členem organizace, která je aktivní na poli CSR (např. Business Leaders Forum, Hospodářská komora ČR, Svaz obchodu a průmyslu).
- **Průzkum konkurence.** Firma by měla zjistit, na jaká CSR témata se zaměřuje konkurence.
- **Benchmarking.** Firma by měla provést srovnání svého výkonu s nejlepší praxí v oboru.
- **Zákonné požadavky.** Firma by měla dodržovat všechny zákonné požadavky v oblasti životního prostředí, péče o zaměstnance, zákaznického servisu.

## SWOT analýza

Komplexní analýzu současného stavu může firma provést pomocí klasické SWOT analýzy, která provádí jak vnitřní analýzu pomocí rozboru silných a slabých stránek firmy, tak i vnější analýzu prostřednictvím shrnutí příležitostí a hrozeb, kterým je firma v souvislosti s konceptem společenské odpovědnosti firem vystavena. Tabulka 10 uvádí příklad využití SWOT analýzy pro hodnocení současného stavu CSR.

<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ závazek nejvyššího vedení</li> <li>▪ personální zajištění</li> <li>▪ finanční zdroje</li> <li>▪ firemní know-how</li> <li>▪ podpora zaměstnanců</li> <li>▪ propojení CSR s firemní vizí a hodnotami</li> <li>▪ začlenění CSR do obchodní strategie</li> <li>▪ současné firemní aktivity</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nedostatek zdrojů (finančních, lidských atd.)</li> <li>▪ nedostatečné znalosti a zkušenosti</li> <li>▪ slabá podpora vedení</li> <li>▪ nezájem zaměstnanců</li> <li>▪ nesystematický a nestrategický přístup</li> <li>▪ nedostatečná komunikace</li> <li>▪ špatný výklad pojmu CSR</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ iniciativy neziskových organizací, vlády, EU</li> <li>▪ dobré příklady z praxe</li> <li>▪ externí podněty (např. nové technologie)</li> <li>▪ spolupráce s dalšími podniky</li> <li>▪ partnerství s neziskovými organizacemi</li> <li>▪ očekávané přínosy CSR</li> </ul>	<p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ překážky zavádění CSR</li> <li>▪ CSR aktivity konkurence</li> <li>▪ nízká pozornost médií</li> <li>▪ nedostatečný vliv CSR na rozhodování zákazníků</li> <li>▪ negativní dopady externích podnětů (např. nové zákony)</li> <li>▪ rizika spojená se ztrátou reputace</li> </ul>

Tabulka 10: Příklad využití SWOT analýzy pro hodnocení současného stavu CSR

## 4.5. Pátý krok: Stanovení CSR témat a cílů

Odpovědný přístup zaštitilo nejvyšší vedení, firma určila své klíčové stakeholdery, definovala CSR principy a zhodnotila současný stav. Nyní nadešel čas pro stanovení směru, kterým se chce firma v souvislosti se CSR ubírat – určit prioritní témata a hlavní cíle.

Mělo by se jednat o kompromis mezi tím, která témata upřednostňuje firma a která zajímají její klíčové stakeholdery. K zjištění jejich názorů může posloužit matice, která spojuje stakeholdery s jednotlivými tématy podle míry jejich zájmu [7]. Matice rozlišuje dva až tři stupně zájmu: nízký, vysoký, případně střední. U každé firmy bude vyplněná matice vypadat jinak, závisí to zejména na oboru podnikání a povaze stakeholderů, jejichž zájem se postupem času vyvíjí a mění.

U všech vybraných témat firma stanoví cíle, kterých by chtěla v příštím období dosáhnout. Cíle by měly korespondovat s firemními principy a bývají většinou určovány na období jednoho roku.

### Příklad zapojení stakeholderů do výběru témat

**Název firmy:** Musgrave

**Zdroj:** [www.musgrave.ie/sustainability/stakeholder\\_consultation.html](http://www.musgrave.ie/sustainability/stakeholder_consultation.html)

Firma používá při reportování směrnici GRI, která nabízí řadu indikátorů v ekonomické, sociální i environmentální oblasti. Firma se z obavy před přílišnou délkou a složitostí reportu rozhodla zapojit své klíčové stakeholdery do výběru témat pro reportování.

Ve všech třech zemích, kde firma podniká, vybrala 4 až 5 zástupců z každé skupiny klíčových stakeholderů, kterými jsou investoři, zaměstnanci, zákazníci/distributoři, spotřebitelé a dodavatelé. Průzkum měl formu 24 zhruba půlhodinových rozhovorů, které zjišťovali prioritní témata z pohledu jednotlivých skupin stakeholderů. Byly použity otevřené otázky, při kterých účastníci sami navrhovali témata, i uzavřené otázky, kdy zaškrtovali Top 5 nejvýznamnějších témat z dlouhého seznamu.

Firma určila pravidla, která říkají, že v celkovém hodnocení bude k tématu přiřazen vysoký stupeň důležitosti, pokud bylo dané téma více než pětkrát označeno za Top 5; střední stupeň, pokud bylo tak označeno více než dvakrát; a nízký stupeň ve zbylých případech. V hodnocení v rámci jednotlivých skupin stakeholderů k vysokému zájmu stačí tři označení a střednímu zájmu dva hlasy.

Může se tak stát, že téma je celkově ohodnoceno vysokým stupněm důležitosti, přestože u jednotlivých skupin dosáhlo maximálně středního stupně (např. Dětská práce a Fair Trade) či naopak je téma ohodnoceno středním stupněm důležitosti, přestože u jedné ze skupin dosáhlo vysokého stupně důležitosti (např. Doprava).

Tabulka 11 zobrazuje zájem stakeholderů o jednotlivá CSR témata.

	Investoři	Odběratelé	Dodavatelé	Zákazníci	Zaměstnanci	Celkově
Ekonomická výkonnost	Střední	Střední	Vysoký	Střední	Vysoký	Vysoký
Tržní podíl	Střední	Nízký	Vysoký	Nízký	Nízký	Střední
Nepřímé ekonomické dopady	Střední	Nízký	Střední	Nízký	Nízký	Střední
Materiály	Střední	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Střední
Energie	Vysoký	Vysoký	Nízký	Nízký	Střední	Vysoký
Voda	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Biodiverzita	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Emise, odpadní vody, odpad	Vysoký	Vysoký	Nízký	Nízký	Střední	Vysoký
Produkty a služby	Střední	Nízký	Střední	Nízký	Nízký	Střední
Dodržování zákonů a principů	Střední	Střední	Nízký	Nízký	Nízký	Střední
Doprava	Vysoký	Střední	Nízký	Nízký	Nízký	Střední
Zaměstnanost	Střední	Nízký	Střední	Nízký	Střední	Vysoký
Vztahy mezi zaměstnanci a vedením	Nízký	Střední	Nízký	Nízký	Střední	Střední
Zdraví a bezpečnost zaměstnanců	Střední	Střední	Nízký	Nízký	Střední	Střední
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	Nízký	Nízký	Střední	Nízký	Střední	Střední
Rozmanitost a rovné příležitosti	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Manažerské praktiky	Střední	Nízký	Střední	Nízký	Nízký	Střední
Diskriminace	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Svoboda sdružování	Nízký	Střední	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Dětská práce a Fair Trade	Střední	Střední	Střední	Střední	Nízký	Vysoký
Nucená a nedobrovolná práce	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Disciplinární řízení	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Bezpečnostní opatření	Nízký	Střední	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Práva původního obyvatelstva	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Místní komunita	Vysoký	Vysoký	Střední	Střední	Vysoký	Vysoký
Korupce	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Veřejná politika	Nízký	Nízký	Střední	Nízký	Nízký	Střední
Soutěžní praktiky	Střední	Střední	Střední	Nízký	Nízký	Střední
Zdraví a bezpečnost zákazníků	Střední	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký	Nízký
Firemní komunikace	Nízký	Nízký	Střední	Nízký	Nízký	Nízký
Soukromí zákazníků	Nízký	Nízký	Střední	Nízký	Nízký	Nízký

Tabulka 11: Hodnocení zájmu stakeholderů o jednotlivá CSR témata

## 4.6. Šestý krok: Akční plán

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

V Tabulkách 12 až 15 jsou k jednotlivým tématům přiřazeny aktivity včetně konkrétních příkladů [2]. Je na každé firmě, aby si ze seznamu aktivit vybrala ty, které korespondují s jejími prioritními tématy a povedou k naplnění vytyčených cílů.

### Trh

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Správa a řízení firmy</b>	Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uveřejnění finančních i nefinančních informací</li> </ul>
	Pravidla chování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etický kodex a jeho praktické využití</li> </ul>
	Firemní image	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitorování a měření firemního image</li> </ul>
<b>Odpovědný přístup k zákazníkům</b>	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průzkum spokojenosti</li> <li>▪ Evidence a řešení stížností</li> </ul>
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb</li> <li>▪ Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy</li> </ul>
	Zákaznický servis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Věrnostní program</li> <li>▪ Poprodejní servis</li> <li>▪ Bezbariérový přístup do prodejen</li> <li>▪ Přístupnost webových stránek</li> </ul>
	Kvalita produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Použití norem kvality (ISO 9001, HACCP)</li> <li>▪ Produktové označení programu Česká kvalita</li> </ul>
	Vzdělávání zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Školení preventivní servisní činnosti</li> <li>▪ Školení bezpečnosti práce</li> </ul>
<b>Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery</b>	Výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů</li> </ul>
	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průzkum spokojenosti</li> <li>▪ Evidence a řešení stížností</li> </ul>
	Obchodní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Včasné placení faktur</li> </ul>
	Šíření CSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoring CSR praktik v dodavatelsko odběratelském řetězci</li> <li>▪ Zapojení dodavatelů do CSR aktivit firmy</li> </ul>
<b>Marketing a reklama</b>	Informace o produktech	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách</li> </ul>
	Sdílený marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci</li> </ul>
	Reklamní etika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dodržování etického kodexu reklamy vydaného Radou pro reklamu</li> </ul>

Tabulka 12: Přehled CSR aktivit v oblasti trhu

## Pracovní prostředí

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Zapojení zaměstnanců a komunikace</b>	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průzkum spokojenosti</li> <li>▪ Evidence a řešení stížností</li> </ul>
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy</li> <li>▪ Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit</li> </ul>
	Interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití prostředků interní komunikace</li> <li>▪ Informování uchazečů o práci o CSR</li> </ul>
<b>Ohodnocení za práci</b>	Finanční ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Odpovídající platové ohodnocení</li> </ul>
	Nefinanční benefity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sportovní a relaxační vyžití</li> <li>▪ Kulturní vyžití</li> <li>▪ Společenské akce pro zaměstnance</li> <li>▪ Navýšení dovolené a volna</li> <li>▪ Osobní komfort (notebook, auto, mobil)</li> <li>▪ Příspěvek na dojíždění do práce</li> <li>▪ Zaměstnanecké akcie</li> </ul>
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Školení, kurzy, mentoring</li> </ul>
	Profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plány kariérního rozvoje</li> </ul>
<b>Zdraví a bezpečnost</b>	Firemní politika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pravidla, opatření, školení</li> </ul>
	Zdravotní služby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči</li> <li>▪ Očkování</li> </ul>
<b>Vyváženost pracovního a osobního života</b>	Flexibilní formy práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pružná pracovní doba</li> <li>▪ Práce z domova</li> <li>▪ Zkrácená pracovní doba</li> <li>▪ Práce na směny</li> <li>▪ Sdílení pracovního místa</li> </ul>
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Příspěvek na hlídání</li> <li>▪ Psychologická podpora</li> </ul>
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontakt během rodičovské dovolené</li> <li>▪ Podpora při návratu do zaměstnání</li> </ul>
<b>Outplacement</b>	Podpora propouštěných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanční forma podpory</li> <li>▪ Pomoc při hledání práce</li> <li>▪ Rekvalifikace a školení</li> </ul>
<b>Rovné příležitosti</b>	Opatření proti diskriminaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bránění diskriminaci na pracovišti i při nábore nových zaměstnanců</li> </ul>
	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)</li> </ul>
<b>Podpora místní komunity</b>	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí )</li> </ul>
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci</li> </ul>
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benefiční plesy, aukce, tomboly</li> </ul>

Tabulka 13: Přehled CSR aktivit v oblasti pracovní prostředí

## Místní komunita

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Podpora komunity</b>	Firemní dárcovství	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor</li> </ul>
	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)</li> </ul>
	Firemní investice do místní komunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi</li> </ul>
	Komerční aktivity v místní komunitě	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sdílený marketing</li> <li>▪ Sponzoring</li> </ul>
	Vlastní firemní projekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vlastní veřejně prospěšné projekty</li> </ul>
	Fair Trade, ethnocatering	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních</li> </ul>
<b>Spolupráce se školami</b>	Spolupráce se studenty	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studentské stáže, praxe či exkurze</li> <li>▪ Konzultace diplomových prací</li> <li>▪ Podpora studentských aktivit</li> </ul>
	Podpora výuky	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zapůjčení či darování techniky</li> <li>▪ Účast na výuce</li> </ul>
<b>Zapojení stakeholderů</b>	Zapojení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firemní dobrovolnictví</li> <li>▪ Matchingový fond</li> <li>▪ Benefiční akce s účastí zaměstnanců</li> </ul>
	Zapojení zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy</li> </ul>
	Zapojení obchodních partnerů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit</li> </ul>

Tabulka 14: Přehled CSR aktivit v oblasti místní komunity

## Životní prostředí

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Environmentální politika</b>	Řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální strategie</li> <li>▪ Využití norem (ISO 14001, EMAS)</li> <li>▪ Environmentální audit</li> </ul>
	Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální kritéria výběru dodavatelů</li> </ul>
	Zapojení stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spolupráce na environmentálních aktivitách</li> <li>▪ Návrhy na zlepšení environmentálních praktik</li> </ul>
	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální školení</li> <li>▪ Informace o environmentální politice firmy</li> </ul>
	Změny klimatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření pro snižování uhlíkové stopy</li> </ul>

<b>Energie a voda</b>	Úspora energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)</li> </ul>
	Obnovitelné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití energie slunečního záření, biomasy</li> </ul>
	Úspora vody	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření a zařízení na úsporu vody</li> </ul>
	Užitková voda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách</li> </ul>
<b>Odpad a recyklace</b>	Třídění a recyklace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů</li> </ul>
	Minimalizace odpadu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tisk z obou stran papíru</li> <li>▪ Vratné barely na pitnou vodu</li> <li>▪ Optimalizace výrobního procesu</li> </ul>
<b>Doprava</b>	Přesun zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce</li> <li>▪ Omezování služebních cest (videokonference)</li> </ul>
	Přeprava zboží	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimalizace logistiky</li> </ul>
<b>Produkty a balení</b>	Ekologické výrobky	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výrobky či služby s ekoznačkou</li> </ul>
	Obalové materiály	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimalizace obalových materiálů</li> <li>▪ Ekologicky šetrné obalové materiály</li> </ul>
<b>Nakupování</b>	Ekologicky šetrný nákup	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty</li> </ul>
	Místní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nákup od místních dodavatelů</li> </ul>

Tabulka 15: Přehled CSR aktivit v oblasti životního prostředí

#### **4.7. Sedmý krok: Realizace**

Nyní nastal okamžik realizace odpovědných aktivit. Firma se řídí předem vytvořeným akčním plánem, a zavádí tak koncept společenské odpovědnosti firem do svého každodenního života.

V reálném prostředí nelze vždy postupovat přesně podle deseti kroků implementace a striktně oddělovat fázi realizace od fáze přípravy, hodnocení a zlepšování. V praxi se většinou tyto fáze prolínají, nové aktivity a zlepšení se zavádí tak říkajíc „za pochodu“.



## 4.8. Osmý krok: Monitorování

V osmém kroku firma provádí hodnocení výkonu prostřednictvím skupiny kvantitativních i kvalitativních indikátorů, a poskytuje tak managementu data potřebná pro učinění dalších rozhodnutí.

V Tabulkách 16 až 19 jsou k jednotlivým CSR aktivitám přiřazeny indikátory [2]. Je na každé firmě, aby ze seznamu indikátorů vybrala ty, které nejlépe poslouží k měření výkonu realizovaných aktivit.

### Trh

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	INDIKÁTORY
<b>Správa a řízení firmy</b>	Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozsah veřejně dostupných finančních i nefinančních informací</li> <li>▪ Nezveřejněné informace</li> </ul>
	Pravidla chování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozsah etického kodexu</li> </ul>
	Firemní image	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výsledky imageové analýzy</li> </ul>
<b>Odpovědný přístup k zákazníkům</b>	Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Úroveň spokojenosti zákazníků</li> <li>▪ Počet zákaznických stížností</li> </ul>
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet návrhů na zlepšení</li> <li>▪ Zákaznické preference o CSR aktivitách</li> </ul>
	Zákaznický servis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Měření zákaznické věrnosti</li> <li>▪ Počet obslužených zákazníků se zvláštními potřebami</li> <li>▪ Prvky přístupnosti webových stránek</li> </ul>
	Kvalita produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Používané normy a označení</li> </ul>
	Vzdělávání zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet školení zákazníků</li> </ul>
<b>Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery</b>	Výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kritéria pro výběr dodavatelů</li> </ul>
	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Úroveň spokojenosti dodavatelů</li> <li>▪ Počet stížností</li> </ul>
	Obchodní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průměrná doba splatnosti faktur</li> </ul>
	Šíření CSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet dodavatelů a obchodních partnerů zapojených do projektů a forma jejich zapojení</li> </ul>
<b>Marketing a reklama</b>	Reklamní etika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet stížností na reklamu</li> </ul>
	Sdílený marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet případů využití sdíleného marketingu</li> </ul>
	Zájem médií	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet mediálních záznamů o CSR aktivitách</li> </ul>
<b>Nezávislí hodnotitelé</b>	Ocenění	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet ocenění v souvislosti se CSR výkonem</li> </ul>
	Certifikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet získaných certifikací souvisejících se CSR</li> </ul>

Tabulka 16: Přehled indikátorů pro měření výkonu v oblasti trhu

## Pracovní prostředí

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	INDIKÁTORY
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Úroveň spokojenosti zaměstnanců</li> <li>▪ Počet stížností</li> </ul>
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet shromážděných a využitých návrhů</li> <li>▪ Preference o CSR aktivitách</li> </ul>
	Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informace zpřístupněné zaměstnancům</li> </ul>
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výše platů v porovnání se zaměstnavateli v oboru</li> </ul>
	Nefinanční benefity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma a rozložení benefitů</li> </ul>
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet hodin školení ročně na zaměstnance</li> <li>▪ Podíl investic do vzdělávání na provozních nákladech</li> </ul>
	Profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet zaměstnanců aktivně využívajících plány kariérního rozvoje</li> </ul>
Zdraví a bezpečnost	Zdraví a bezpečnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet úrazů a nemocí z povolání</li> <li>▪ Počet absenčních dní</li> </ul>
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní úvazky	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet a forma flexibilních úvazků</li> </ul>
	Péče o rodinu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formy podpory péče o děti, seniory či nemocné</li> </ul>
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet zaměstnanců na rodičovské dovolené</li> <li>▪ Forma spolupráce se zaměstnanci na rodičovské</li> </ul>
Outplacement	Odpovědné propouštění	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet propouštěných zaměstnanců</li> <li>▪ Forma podpory propouštěným zaměstnancům</li> </ul>
	Stabilita pracovní síly	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Míra fluktuace zaměstnanců</li> <li>▪ Průměrný počet zájemců o volné pracovní pozice</li> </ul>
Rovné příležitosti	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Struktura zaměstnanců (pohlaví, věk, handicap)</li> <li>▪ Počet žen v managementu</li> </ul>
Podpora místní komunity	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet zapojených zaměstnanců do programu</li> <li>▪ Počet hodin dobrovolné práce</li> </ul>
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet zapojených zaměstnanců do sbírky</li> <li>▪ Nasbíraná a navýšená částka</li> </ul>
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet zapojených zaměstnanců do akcí</li> <li>▪ Získaná částka</li> </ul>

Tabulka 17: Přehled indikátorů pro měření výkonu v oblasti pracovního prostředí

## Místní komunita

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	INDIKÁTORY
Podpora místní komunity	Firemní dárcovství	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peněžní hodnota darů</li> <li>▪ Počet podpořených akcí a projektů</li> </ul>
	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet zapojených zaměstnanců do programu</li> <li>▪ Peněžní hodnota práce zaměstnanců</li> </ul>

	Firemní investice do místní komunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet neziskových organizací, s kterými firma udržuje dlouhodobé partnerství</li> </ul>
	Komerční aktivity v místní komunitě	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peněžní hodnota firemního sponzoringu</li> <li>Počet případů využití sdíleného marketingu</li> </ul>
	Vlastní firemní projekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forma veřejně prospěšného projektu</li> <li>Peněžní hodnota vložených prostředků</li> </ul>
<b>Spolupráce se školami</b>	Spolupráce se školami	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet zapojených studentů a škol</li> </ul>

Tabulka 18: Přehled indikátorů pro měření výkonu v oblasti místní komunity

## Životní prostředí

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	INDIKÁTORY
<b>Environmentální politika</b>	Řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environmentální cíle</li> <li>Výsledky environmentálního auditu</li> </ul>
	Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environmentální kritéria výběru dodavatelů</li> </ul>
	Zapojení stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet zapojených stakeholderů do environmentálních aktivit firmy</li> <li>Počet návrhů na zlepšení</li> </ul>
	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet účastníků environmentálních školení</li> <li>Množství zveřejněných informací</li> </ul>
	Změny klimatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uhlíková stopa</li> <li>Množství emisí CO<sub>2</sub>/skleníkového plynu</li> </ul>
<b>Energie a voda</b>	Úspora energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Množství spotřebované energie</li> </ul>
	Obnovitelné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podíl energie z obnovitelných zdrojů</li> </ul>
	Úspora vody	<ul style="list-style-type: none"> <li>Množství spotřebované vody</li> </ul>
	Užitková voda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Množství využití užitkové vody</li> </ul>
<b>Odpad a recyklace</b>	Třídění a recyklace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podíl zrecyklovaného odpadu</li> </ul>
	Minimalizace odpadu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Množství vyprodukovaného odpadu</li> </ul>
<b>Doprava</b>	Přesun zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spotřeba pohonných hmot</li> </ul>
	Přeprava zboží	<ul style="list-style-type: none"> <li>Množství ujetých kilometrů</li> </ul>
<b>Produkty a balení</b>	Firemní ekologické produkty	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podíl výrobků či služeb s ekoznačkou</li> </ul>
	Obalové materiály	<ul style="list-style-type: none"> <li>Množství obalových materiálů</li> <li>Podíl ekologicky šetrných obalových materiálů</li> </ul>
<b>Nakupování</b>	Ekologicky šetrné nakupování	<ul style="list-style-type: none"> <li>Množství recyklovaného materiálu</li> <li>Energetická náročnost technologií</li> </ul>
	Místní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podíl místních dodavatelů</li> </ul>

Tabulka 19: Přehled indikátorů pro měření výkonu v oblasti životního prostředí

## 4.9. Devátý krok: Reportování

Ve fázi reportování firma poskytuje detailní přehled o svém CSR výkonu. Využívá k tomu výroční veřejně publikovanou zprávu – CSR report.

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

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

### Prvky zprávy

CSR zpráva může být strukturována do čtyř tématickým bloků: firemní souvislosti, řízení společenské odpovědnosti, výkonnost podniku a postup tvorby reportu [5], [14]. Tabulka 20 uvádí seznam prvků, které by neměly ve zprávě chybět.

BLOKY	SEKCE	PRVKY
<b>Firemní souvislosti</b>  Ke správnému pochopení zprávy přispívá zasazení firmy do kontextu, ve kterém podniká. Uvádí se zejména závazek vrcholového managementu a firemní profil.	Závazek vrcholového managementu	<b>Slovo ředitele.</b> Vyjádření závazku vrcholového vedení k firemním cílům v ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Souhrn úspěchů a nezdarů v rámci odpovědného přístupu.
		<b>Definice CSR.</b> Zveřejnění vlastního nebo převzatého pojetí konceptu CSR.
		<b>Firemní vize a hodnoty.</b> Odpovědné podnikání je dáno do souvislostí s firemní vizí, hodnotami, posláním, principy a pravidly chování. Firma tak dává najevo, že to, v co věří, umí převést do praxe.
		<b>Souhrn zprávy.</b> Stručné shrnutí CSR výkonu, formulace cílů zprávy a objasnění jejího pokrytí.
		<b>Cíle na další rok.</b> Zveřejnění hlavních CSR cílů a plánovaného způsobu jejich dosažení.
	Firemní profil	<b>Základní informace.</b> Produkty a služby včetně značek, forma právnického subjektu, geografické umístění, odvětví, podíl na trhu, portfolio klientů, významné změny ve velikosti, struktuře či managementu atd.
		<b>Finanční výsledky.</b> Výnosy z prodeje, zisk po zdanění atd.
		<b>Lidské zdroje.</b> Počet zaměstnanců a organizační struktura

<b>Řízení společenské odpovědnosti</b>  Úspěšné dosažení cílů v oblasti odpovědného podnikání závisí na zvolené strategii, efektivitě firemního řízení a míře zapojení stakeholderů.	Strategie	<b>CSR jako součást obchodní strategie.</b> Uvedení vztahu mezi CSR strategií a celkovou obchodní strategií.
		<b>CSR priority.</b> Určení prioritních témat odpovědného podnikání a souvisejících aktivit.
		<b>Přínosy CSR.</b> Uveřejnění výhod, které firmě odpovědné podnikání přináší. Ocenění získané v souvislosti se CSR.
	Firemní řízení	<b>Personální zabezpečení CSR.</b> Zobrazení organizační struktury a uvedení personálních zodpovědností v rámci naplňování konceptu CSR.
		<b>Řízení CSR.</b> Popis manažerského systému využívaného v souvislosti se CSR. Uvedení získaných certifikací.
	Zapojení stakeholderů	<b>Klíčoví stakeholderi.</b> Popis zapojení stakeholderů a výstupů vzniklých z této interakce.
<b>Mezisektorová spolupráce.</b> Informace o aktuálním partnerství podniku s nekomerčními subjekty.		
<b>Výkonnost podniku</b>  Jádrem zprávy je popis firemního CSR výkonu.	CSR výkon	<b>Popis výkonu dle jednotlivých oblastí CSR.</b> Firma podává kvantitativní a kvalitativní informace o dopadu procesů, produktů a služeb na společnost v oblasti trhu, pracovního prostředí, místní komunity a životního prostředí.
	Přehled výsledků a cílů	<b>Stanovení cílů a jejich plnění.</b> Zhodnocení naplnění cílů z loňského roku, popis současného stavu a deklarace cílů a opatření na další rok.
	Benchmarking	<b>Uvedení do kontextu.</b> 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.
<b>O reportu</b>  Informace o způsobu přípravy zprávy.	Postup tvorby zprávy	<b>Rozsah zprávy.</b> Uvedení časového období, které zpráva postihuje, a periody vydávání zprávy. Výčet obchodních jednotek, které byly zahrnuty do reportu.
		<b>Metodologie.</b> Popis standardů či metodik, které byly při tvorbě zprávy použity. Uvedení případných odchylek od vzoru a jejich zdůvodnění.
		<b>Ověření.</b> Stále více podniků zahrnuje do CSR zprávy i ověření od třetí nezávislé strany.

	Další informace	<b>Seznam indikátorů.</b> Rejstřík zveřejněných indikátorů a zdůvodnění jejich volby.
		<b>Zpětná vazba.</b> Možnost sdělit firmě svůj názor na zprávu či samotný CSR výkon. Uvedení kontaktu na tvůrce reportu.
		<b>Další zdroje.</b> Uvedení zdroje dalších informací o činnostech podniku (webové stránky, výroční zpráva atd.).

Tabulka 20: Přehled prvků zprávy

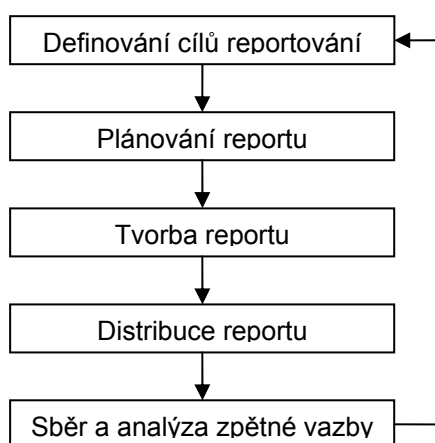
## Charakteristika kvalitní CSR zprávy

Kvalitu zprávy společenské odpovědnosti lze hodnotit na základě obsahové úplnosti a věcnosti, důvěryhodnosti a v neposlední řadě i dle formální stránky [3].

- **Úplnost.** Předpokládá se, že zpráva pokrývá všechny firemní operace a pobočky v dané zemi a že informuje v plném rozsahu o významných aspektech dopadu firmy na okolní společnost a životní prostředí.
- **Věcnost.** Firma by se měla vyvarovat nekonkrétnímu slohovému cvičení a k popisu skutečného výkonu by měla využívat kvantitativní i kvalitativní indikátory, kdekoli je to možné.
- **Důvěryhodnost.** Věrohodnost zprávy lze podpořit závazkem vrcholového managementu, popisem firemní politiky a uvedením personálních zodpovědností, metody sběru dat a stanovených cílů. Důvěryhodnost je rovněž ovlivněna mírou zapojení klíčových stakeholderů a zvyšuje ji ověření třetí nezávislou stranou.
- **Forma.** Významnou roli hraje i formální stránka reportu, tedy grafická úprava, ale i to, zda je zpráva srozumitelná, čtivá, přiměřeně dlouhá a přehledná.

## Tvorba reportu

Proces reportování lze popsat v pěti krocích [5]: definování cílů reportování, plánování reportu, tvorba reportu, distribuce reportu, sběr a analýza zpětné vazby (viz Obrázek 10).



Obrázek 10: Postup tvorby reportu

V každém kroku procesu reportování by firma měla zvážit odpověď na několik otázek.

## 1. Definování cílů reportování

- *Jaký je celkový účel zprávy?*

Nejdřív by se měla firma zamyslet nad tím, čeho chce pomocí reportu dosáhnout, zda zamýšlí oživit manažerský proces, komunikovat úspěchy či vylepšit reputaci.

- *Kdo tvoří publikum zprávy?*

Firma by si měla uvědomit, že komunikuje směrem k rozmanitému publiku. Pro klíčové stakeholdery by měla vyčlenit samostatné kapitoly a reagovat v nich na jejich požadavky.

- *Jaký zvolit rozsah zprávy?*

Firma by měla zvážit, zda se bude jednat o krátkou a jednoduchou zprávu či o propracovanou detailní CSR zprávu. Předpokládá se, že report pokryje všechny operace a pobočky v zemi. Trendem je rozšiřovat reportování i na dodavatelsko odběratelský řetězec. V praxi se osvědčila tvorba samostatné CSR zprávy a zahrnutí jejího stručného souhrnu do výroční zprávy.

## 2. Plánování reportu

- *Jaká jsou specifika firemního oboru?*

Obor podnikání podstatně ovlivňuje podobu CSR zprávy. Rovněž směrnice GRI poskytuje pro jednotlivé firemní obory speciální dodatky s indikátory a pokyny pro tvorbu zpráv.

- *Jakým způsobem reportují konkurenti?*

Firma by měla udělat průzkum u konkurence. Reportuje některá z konkurenčních firem a jakou metodiku k tomu používá? Na jaká CSR témata se zaměřuje konkurence?

- *Která témata do zprávy zahrnout?*

Ideální je rovnováha mezi tím, co je firma schopna a ochotna publikovat, a tím, o co mají zájem stakeholderi. Zapojení klíčových stakeholderů do procesu tvorby zprávy pomáhá firmě informovat o tématech, které čtenáře opravdu zajímají.

- *Kdo je zodpovědný za tvorbu reportu?*

Proces tvorby zprávy se skládá z mnoha činností: určení obsahu a struktury, sesbírání odpovídajících dat, napsání textů a vybrání ilustrací. Může to být úkolem jedné osoby nebo týmu lidí z různých oddělení či firma může využít externí pracovníky.

- *Jaká bude forma zprávy?*

Nejvhodnější je kombinace stručné tištěné a rozšířené online verze zprávy. Internet umožňuje zasáhnout široké publikum interaktivním, rychlým a nízkonákladovým způsobem. Další možností je vydání zprávy prostřednictvím média CD-ROM.

## 3. Tvorba reportu

- *Které standardy či směrnice reportování následovat?*

Jako základ reportování lze využít GRI směrnici a v závislosti na oboru podnikání a dalších okolnostech je možné zvážit i jiné zdroje.

- *Odkud posbírat potřebná data?*

Existující informační systémy jsou zpravidla základním zdrojem dat. Vhodným zdrojem jsou také různé dokumenty, se kterými organizace pracuje, a samozřejmě i výstupy z certifikace podle mezinárodních standardů.

- *Jak podat informace tak, aby byly čtenářům snadno srozumitelné?*

Uveřejnit úplný soubor informací pokrývající všechny aspekty konceptu CSR nestačí. Je třeba najít rovnováhu mezi technickými termíny a lehce čitelným popisem konkrétních aktivit. Některé firmy to řeší shromážděním dat a čísel v příloze na konci zprávy. V případě online reportu je prostřednictvím snadné navigace možné zpřístupnit témata do různých úrovní hloubky.

#### 4. Distribuce reportu

- *Komu zaslat report?*

Distribuční seznam bývá vytvářen již v době, kdy se určují cílové skupiny. Typický příjemci jsou zákazníci, dodavatelé, média, vládní instituce, neziskové organizace, investoři, finanční analytici, místní asociace a hodnotící agentury. Zaměstnanci by rovněž měli mít přístup k reportu, a to i prostřednictvím firemního intranetu. Jedná se o mocný nástroj k pozvednutí povědomí o společenské odpovědnosti firmy.

- *Jaké distribuční kanály použít?*

Kromě klasického zasílání reportu může firma využít i jiné prostředky: emailovou poštu, výroční setkání, webové stránky, tiskové zprávy a konference. Informace a data ze zprávy lze také využít jako součást firemních prezentací.

#### 5. Sběr a analýza zpětné vazby

- *Jak posbírat zpětnou vazbu?*

Firma obvykle sbírá zpětnou vazbu prostřednictvím dotazníkového formuláře, který lze umístit přímo do výtisku zprávy či na webové stránky firmy. Přímou zpětnou vazbu lze zajistit prostřednictvím workshopů či setkání s významnými stakeholdery. Získat zpětnou vazbu lze také od neziskových organizací, které hodnotí CSR zprávy. Firmy mohou rovněž získat inspiraci pro zlepšení zprávy jejím porovnáním s reporty konkurentů či firem, které jsou považovány za dobré reportéry v oblasti CSR.

- *Jak využít zpětné vazby k zlepšení procesu reportování?*

Všechny posbírané a zanalyzované zpětné vazby by měly být zapracovány do procesu reportování v následujícím období. Tým zodpovědný za reportování by měl prodiskutovat silné a slabé stránky pomocí otázek jako: Co bylo uděláno správně? Co může být příště uděláno jinak? Jaká zlepšení vyžaduje sběr a analýza dat? Která data stakeholdeři postrádají? Výsledky této analýzy by pak měly být zahrnuty do interní CSR strategie.



## Ověřování zpráv

Důvěryhodnost údajů publikovaných ve zprávě zvyšuje ověření, tj. hodnotící metoda, která posuzuje kvalitu prezentovaných informací a manažerského systému, ale nehodnotí samotný výkon firmy v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

V dnešní době neexistují široce akceptované standardy pro ověření CSR zpráv a různí nezávislí ověřovatelé používají odlišné metody a procesy. Nicméně ověření většinou zahrnuje audit, zhodnocení a formální vyjádření výsledků, které bývá uveřejněno v příloze reportu.

Věrohodnost zprávy lze podpořit i jinak než jejím ověřením – nejvyšší vedení by mělo ve svém prohlášení zaručit, že zpráva obsahuje všechny významné skutečnosti a uvádí je pravdivě. Důvěryhodnost reportu také zvyšují použité prvky, zejména pokud firma využívá indikátory, vyhodnocuje naplnění cílů, dokáže být k sobě i kritická, uvádí nastavené firemní politiky a používané normy a standardy. [15]

### AA1000 standard ověření

AA1000 standard ověření vydaný v roce 2003 je určen primárně poskytovatelům ověření a uvádí klíčové prvky ověřovacího procesu. Lze jej využít jako doplněk GRI směrnice či specifických přístupů k reportování.

AA1000 standard ověření je založen na hodnocení zprávy ve třech oblastech:

- *Závažnost.* Pokrývá zpráva všechna témata, která stakeholdeři potřebují znát k zhodnocení odpovědného přístupu firmy?
- *Úplnost.* Jsou informace úplné a přesné natolik, aby bylo možné zhodnotit a porozumět firemnímu výkonu?
- *Citlivost.* Je firma schopna odpovídat na podněty a zájmy stakeholderů?

## Rady a tipy pro dobrou CSR zprávu

- **Zpráva by měla myslet na čtenáře dvojího druhu** – bleskové čtenáře, kteří zprávu prolétnout 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 úvodu zprávy je vhodné vykreslit tzv. mapu dokumentu, která navede každého čtenáře na jemu určenou část.
- **Suché indikátory lze oživit** příklady z praxe, tabulkami, grafy a obrázky, podnik tak informace „ukáže“ a nejenom „podá“. Atraktivitu i důvěryhodnost zvyšují také komentáře stakeholderů k jednotlivým tématům.

- **Tištěná a online verze zprávy.** Stručná tištěné verze by měla obsahovat nejdůležitější informace a odkazovat na kompletní podrobnou verzi na webových stránkách. V mnoha případech online 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.
- **Slovo ředitele.** Zajímavou alternativou klasické předmluvy ředitele je zveřejnění rozhovoru s ním na téma CSR.

## Trendy reportování

V poslední době se ve světě objevují následující trendy reportování [5]:

- **Šíření reportování do dodavatelského řetězce.** Velké podniky, které zavedly do své podnikatelské praxe koncept CSR, vyvíjejí čím dál větší tlak na své dodavatele. Některé firmy do reportu již dnes zahrnují i dodavatele (jejich sociální a environmentální dopady) a zákazníky (dopad produktů a služeb).
- **Zvýšení počtu ověřených zpráv.** Poptávka firem po ověření nezávislou třetí stranou se neustále zvyšuje.
- **Finanční vyjádření přínosů CSR.** Firmy se čím dál, tím víc snaží o vyjádření finančních přínosů v souvislosti s konceptem CSR.
- **Zaměření zpráv na budoucnost.** Podniky inklinují k zveřejňování minulých aktivit. Nový trend však přináší zaměření na proces řízení CSR a na budoucnost: jaké jsou cíle podniku v oblasti CSR, jaké prostředky firma k dosažení cílů používá, jak do procesu tvorby zprávy zapojuje stakeholdery a jak odpovídá na získanou zpětnou vazbu.

## Reportování v ČR

V České republice vydává CSR zprávu pouhá desítky firem. Většina z nich však k reportování společenské odpovědnosti přistupuje jako k slohovému cvičení zadanému z oddělení Public Relations či k překladu CSR reportu mateřské firmy. Výsledkem je tak nevěrohodný text, který neuvádí konkrétní fakta, nezmiňuje negativní stránky podnikání a není ověřen třetí nezávislou stranou. Příklad špatné zprávy společenské odpovědnosti je k dispozici v Příloze 4.

### **4.10. Desátý krok: Opatření ke zlepšení**

V posledním kroku implementačního cyklu firma navrhuje opatření ke zlepšení CSR výkonu, rozšiřuje své odpovědné aktivity, stanovuje cíle na další období či případně mění samotnou CSR strategii. Výchozí podklady pro zlepšení tvoří výsledky měření výkonu a návrhy, které vzešly ze strany stakeholderů.

## 5. Komunikace CSR

Po té, co firma 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 zaměstnance, 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 firemních CSR aktivitách, jen tak se podnik od svých konkurentů. Informování o odpovědném podnikání by však mělo probíhat přiměřenou formou a prezentací toho, co podnik skutečně dělá.

### Nástroje CSR komunikace

Ke komunikaci odpovědného podnikání lze využít mnohých komunikačních prostředků, přičemž některé z nich nejsou finančně ani časově příliš náročné [13]:

- CSR report (podrobněji kapitola 4.9)
- CSR sekce webových stránek (podrobněji kapitola 5.1)
- Interní či externí zpravodaj a časopis
- Oznámení zasílané elektronickou či klasickou poštou
- Školení zaměstnanců
- Firemní informační tabule
- Intranet
- Příjímáčí řízení (poskytování informací o CSR přístupu firmy uchazečům o pracovní místo)
- 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 (použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a neziskové organizace)
- Získaná ocenění související s konceptem CSR (Zaměstnavatel roku, Top firemní filantrop, Czech TOP100 - kategorie Zpráva o společenské odpovědnosti firmy, připravovaná soutěž Společensky odpovědná firma a další)
- Případové studie (prezentace firmy jako dobrého příkladu CSR např. v databázi sdružení Business Leaders Forum)
- Aktivní komunikace s médii
- Oznámení v médiích formou placené inzerce
- Prostředky zapojení stakeholderů (podrobněji kapitola 4.2)

## 5.1. CSR sekce webových stránek

V dnešní informační společnosti, představuje Internet nejvýznamnější zdroj informací. Proto by na firemních webových stránkách v žádném případě neměla chybět sekce věnovaná odpovědnému podnikání. Prezentace informací prostřednictvím webových stránek přináší řadu výhod:

- **Nízké náklady.** Webové stránky jsou tvořeny s relativně nízkými náklady.
- **Environmentální dopad.** Webové stránky na rozdíl od papíru šetří životní prostředí.
- **Dostupnost.** Zájemce může vyhledat informace úplně odkudkoli. Webové stránky jsou přístupné 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.
- **Aktuálnost informací.** Informace je možné snadno a rychle aktualizovat.
- **Multimediální prostředí.** Kromě textů a obrázků dokáží webové stránky poskytnout čtenáři zvuk, animaci i video.
- **Navigace.** Kvalitní webová prezentace umožňuje vyhledávání na stránkách a hyperlinkové propojení souvisejících článků.
- **Úložiště dokumentů.** Na stránkách může firma nabídnout ke stažení velké množství dokumentů v různých formátech.
- **Vedení dialogu.** Prostřednictvím stránek lze aktivně komunikovat se stakeholdery.
- **Interaktivní prostředí.** Uživatel se sám může podílet na obsahu stránek - volit osobní nastavení, hlasovat či přispívat do diskuse.

Ve srovnání s výhodami Internetu, jsou jeho omezení nepatrná: delší text se z monitoru počítače hůře čte a přístup je podmíněn připojením k síti Internet a základní počítačovou gramotností. Nový trend ve využití Internetu představuje přechod od jednostranné komunikace firmy k vedení dialogu s návštěvníky webu. Ti se mohou aktivně podílet na obsahu či formální podobě webových stránek, a v konečném důsledku tak ovlivnit i přístup firmy ke konceptu CSR.

### Formální stránka webu

Formální stránka zastřešuje všechny nástroje, které webové stránky využívají k podpoře textového obsahu. Jedná se o zajištění orientace návštěvníka na stránkách, zpřístupnění stránek osobám se speciálními potřebami, využití netextových forem sdělení, uplatnění nástrojů k vzájemné komunikaci firmy a stakeholderů či zabudování interaktivních prvků do webové prezentace firmy. [12]

#### 1. Orientace

CSR sekce by měla být snadno vyhledatelná z hlavní stránky webové prezentace firmy. Většinou bývá umístěna jako jedna z položek v kategorii „O nás“, případně samostatně v nejvyšší úrovni menu pod heslem Společenská odpovědnost či Udržitelnost. Rozhodně by na žádné stránce neměla chybět navigační cesta popisující kroky, které vedly z hlavní stránky až na momentálně otevřenou stránku. Urychlit hledání konkrétní informace dokáže funkce vyhledávání. Základem přehledného webu je dobře strukturované menu, které nemá příliš mnoho podúrovní a které jasně odděluje CSR výkon v jednotlivých oblastech.

*Příklad dobře strukturovaného webu*

Firma Coca-Cola má CSR sekci webových stránek ([www.thecoca-colacompany.com/citizenship](http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship)) velmi přehledně rozdělenou na oblast trhu, pracovního prostředí, komunity a životního prostředí, využívá k tomu hlavní nabídku menu i obrazové znázornění oblastí.

**2. Přístupnost (bezbariérovost)**

Všichni uživatelé Internetu nejsou stejní. Každý „specifický“ uživatel má většinou i „specifické“ potřeby a z nich vyplývající „specifické“ požadavky, které není schopen překročit či obejít. V praxi jsou to především zrakově a sluchově postižení, uživatelé se zhoršenou motorikou horních končetin a uživatelé s poruchami učení a soustředění. Přístupný web navíc neslouží jen zdravotně postiženým, ale i běžní uživatelé mohou ocenit kvality přístupného webu. Takové webové stránky jsou totiž mnohem lépe použitelné i pro ně. Více o přístupnosti webových stránek včetně pravidel přístupného webu naleznete na stránkách bývalého Ministerstva informatiky.

*Příklad přístupného webu*

Firma TNT používá na celých svých webových stránkách ([www.group.tnt.com](http://www.group.tnt.com)) prvky přístupnosti, konkrétně se jedná o možnost: přehrávání zvukového záznamu, který čte obsah stránek; nastavení silnějšího kontrastu barvy písma a pozadí; volby ze tří velikostí písma.

**3. Multimediální prostředí**

Není snadné udržet návštěvníkovu pozornost a motivovat ho k přijetí nabízených informací. Proto je vhodné psát texty stručně, věcně a strukturovaně. Zejména je však důležité doplňovat holé texty o obrázky, fotografie, diagramy, grafy, tabulky, zvukové záznamy či videa. Konkrétně video-sequenec spustitelné přímo z webových stránek bývají pro návštěvníky velmi atraktivní, jejich nespornou výhodou je, že dokáží v krátkém čase díky spojení zvuku a obrazu podat velké množství informací.

*Příklad využití videa k prezentaci CSR*

Firma KPMG v CSR sekci webových stránek ([www.kpmg.co.uk/about/csr/movie.cfm](http://www.kpmg.co.uk/about/csr/movie.cfm)) nabízí přehrávání videa, ve kterém zaměstnanci představují projekty, jenž sami vymysleli a uskutečnili (dobročinná sbírka obleků, zavedení košů na tříděný odpad či opakované používání firemních nákupních tašek).

Firma Centrica v CSR sekci webových stránek ([www.centrica.com/index.asp?pageid=342](http://www.centrica.com/index.asp?pageid=342)) využívá videí, ve kterých manažeři i řadoví zaměstnanci odpovídají na otázky, jenž vybere návštěvník webu z nabízeného seznamu.

*Příklad zajímavého grafického ztvárnění*

Hotelový řetězec Accor ([www.accor.com/gb/groupe/dev\\_durable/engagement.asp](http://www.accor.com/gb/groupe/dev_durable/engagement.asp)) na úvodní stránce CSR sekce webových stránek znázorňuje své klíčové stakeholdery pomocí originálních obrázků. Po kliknutí na jednotlivé obrázky se objevuje text přinášející více informací.

#### 4. Dvousměrná komunikace

Internet nabízí neocenitelnou možnost vzájemné komunikace firmy se svými stakeholdery, lze využít nástroje pro vedení online dialogu (blogy, chaty, diskusní fóra) či sběr zpětné vazby (online průzkumy, ankety, formuláře či dotazníky). Bohužel této výzvy moderních technologií není v současné době dostatečně využíváno. Firma by měla alespoň vždy uvést kontakt na osobu či oddělení zodpovědné za CSR.

##### *Příklad blogování o odpovědném přístupu firmy*

Firma Intel vytvořila firemní blog (<http://blogs.intel.com/csr/>) jako místo, kde si můžou návštěvníci vyměnit názory přímo s týmem CSR manažerů. CSR manažeři zde publikují příspěvky vypovídající o jejich zkušenosti se zaváděním, měřením, reportováním či komunikací konceptu CSR. Zároveň jsou všichni čtenáři vyzváni k uveřejnění svých postojů prostřednictvím komentářů.

##### *Příklad sběru zpětné vazby*

Firma Nokia v CSR sekci webových stránek ([www.nokia.com/A4359262](http://www.nokia.com/A4359262)) využívá hned několik anketních otázek za účelem zpětné vazby – ptá se návštěvníků, zda si myslí, že firma dostatečně pečuje o své zákazníky či je dobrým zaměstnavatelem atd.

#### 5. Interaktivita

Uživatel může sám rozhodovat o podobě stránek (např. personalizace CSR zprávy), uzpůsobovat si je k vlastní potřebě (např. interaktivní grafy) či individuálně využívat nabízené nástroje (např. možnost odběru CSR novinek prostřednictvím emailu či technologie RSS, která zajistí přidání novinek na uživatelský oblíbený zpravodajský server).

##### *Příklad personalizace zprávy*

Firma Nokia nabízí návštěvníkům CSR sekce webových stránek ([www.nokia.com/A4359347](http://www.nokia.com/A4359347)) upravit si CSR zprávu podle jejich vlastních potřeb. U každé stránky lze jedním kliknutím rozhodnout o přidání textu do osobního CSR reportu – čtenář si tak jednoduše shromáždí informace, které ho zajímají.

##### *Příklad interaktivního grafu*

Firma BP v CSR sekci webových stránek (<http://production.investis.com/bp2/ia/safety06/>) nabízí program, který automaticky vykreslí graf dle toho, jaké časové období a rozsah indikátorů uživatel u jednotlivých CSR témat nastavil.

##### *Příklad možnosti odběru CSR novinek*

Firma Centrica v CSR sekci webových stránek ([www.centrica.com/index.asp?pageid=94](http://www.centrica.com/index.asp?pageid=94)) nabízí možnost objednat si novinky. Uživatel může specifikovat téma novinek a může si vybrat mezi jejich zasíláním na email či přidáním na zvolený zpravodajský server pomocí čtečky RSS.

## Obsahová stránka webu

Po obsahové stránce by měla CSR sekce obsahovat stejné informace jako CSR zpráva, navíc lze však na webové stránky umístit CSR novinky i historická data, dokumenty ke stažení, doplňující zdroje informací a v neposlední řadě hry, kvízy či jiné prvky na oživení webových stránek. [12]

### 1. Online verze reportu

Online verze reportu by měla mít stejnou strukturu jako ta tištěná: firemní profil, strategický přístup k CSR, firemní výkon v jednotlivých oblastech a postup tvorby reportu.

#### *Příklady online CSR reportů*

- Online CSR report firmy HP, dostupný na [www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/gcreport/index.html](http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/gcreport/index.html)
- Online CSR report firmy BP, dostupný na [www.bp.com/subsection.do?categoryId=6901&contentId=7028454](http://www.bp.com/subsection.do?categoryId=6901&contentId=7028454)
- Online CSR report firmy Nokia, dostupný na [www.nokia.com/A4359253](http://www.nokia.com/A4359253)
- Online CSR report firmy J Sainsbury, dostupný na [www.j-sainsbury.co.uk/files/reports/cr2007/](http://www.j-sainsbury.co.uk/files/reports/cr2007/)
- Online CSR report firmy Musgrave Group, dostupný na [www.musgrave.ie/sustainability/index.html](http://www.musgrave.ie/sustainability/index.html)

### 2. CSR novinky

Webové stránky by měly být pravidelně aktualizovány – novinky se CSR tématikou zvyšují důvěryhodnost firmy a dokazují, že CSR proniklo do jejího každodenního života.

### 3. Historická data

Firma by měla na stránkách udržovat přehled CSR výkonu za předcházející roky, který umožňuje sledovat vývoj CSR ukazatelů. Novináři, CSR analytici či jiní stakeholderi ocení i archiv novinek, případových studií a CSR reportů.

### 4. Úložiště dokumentů

Internet představuje sklad pro neomezené množství dokumentů, firma tak může návštěvníkům poskytnout ke stažení CSR reporty, podkladová data analýz, prezentace, fotografie či jiné dokumenty. Vždy je dobré uvést formát dokumentu nabízeného ke stažení.

### 5. Doplňující zdroje informací

K zvýšení informační hodnoty webových stránek dobře poslouží slovník pojmů, často kladené dotazy (FAQ), odkazy na partnerské organizace a v neposlední řadě kontakt na osobu odpovídající ve firmě za CSR (bohužel právě tato informace často na webových stránkách chybí).

## 6. Online hry, kvízy a další atraktivní prvky

Bezpečný způsob, jak se odlišit a zaujmout návštěvníky, představují atraktivní prvky jako jsou online hry a kvízy se CSR tématikou. Tyto nástroje však nemusejí být pouze zdrojem zábavy, mají často vzdělávací roli, či svým způsobem nahrazují případové studie – popisují etická dilemata ze života firmy.

### *Příklady CSR online her*

Farmaceutická firma Novo Nordisk v CSR sekci webových stránek zveřejnila originální online hru (<http://novonordisk.com/sustainability/games/Interactive-challenges.asp>), která se jmenuje Výzva etického podnikání. Hráč se na pár minut stává novým obchodním zástupcem firmy, který má za úkol učinit tři rozhodnutí v situacích, které jsou na hraně etiky. Musí mít přitom na paměti objem prodeje i reputaci firmy.

Firma BT v CSR sekci webových stránek ([www.btplc.com/Societyandenvironment/Businessgame](http://www.btplc.com/Societyandenvironment/Businessgame)) nabízí dvě zajímavé CSR online hry.

Konečně český příklad - Škoda Auto na svých webových stránkách uvádí veselou interaktivní hru ([www.skodahrou.cz](http://www.skodahrou.cz)) pro předškoláky i školáky různých věkových kategorií na téma silniční bezpečnost, bezpečnost automobilů a životní prostředí. Součástí hry jsou i kvízy s různou úrovní obtížnosti.

### *Příklad environmentálního kvízu a uhlíkového kalkulátoru*

Firma BP v CSR sekci webových stránek přináší možnost odhadnout dopad každodenních činností na životní prostředí a pomocí kalkulátoru změřit uhlíkovou stopu konkrétní domácnosti. Dostupné na ([www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9015627&contentId=7029058](http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9015627&contentId=7029058)).



## 6. PŘÍPADOVÉ STUDIE

Poslední kapitola nabízí šest praktických příkladů úspěšného zavedení konceptu CSR do firem. Ve všech případech se jedná o praxi zahraničních firem, a to z prostého důvodu, že české firmy v současné době nemají dostatečné zkušenosti se strategickým přístupem ke konceptu CSR. Uvedené dobré příklady se zaměřují na CSR strategii a její propojení s vizí a hodnotami firmy, dále na prostředky zapojení klíčových stakeholderů a reportování společenské odpovědnosti. Kompletní případové studie jsou k dispozici v Příloze 5.

### Firma Camelot

**Obor podnikání:** Národní loterie

**Zdroj:** [www.camelotgroup.co.uk/crreport2007](http://www.camelotgroup.co.uk/crreport2007)

Na základě firemních hodnot a dialogu s klíčovými stakeholdery stanovila firma čtyři prioritní témata odpovědného podnikání: odpovědná hra; naši lidé a místní komunita; obchodní vztahy; dopady na životní prostředí.

Camelot také definoval firemní politiky, které převádějí hodnoty do každodenní firemní praxe. Jedná se například o etický kodex; strategii prevence hry nezletilých hráčů a nadměrné hry; kodex reklamy a podpory prodeje; výběr prodejců; pravidla nakupování a vyhlašování zakázek; podporu komunity či environmentální politiku.

Firma na svých webových stránkách uvádí prostředky zapojení stakeholderů i kroky, které provádí pro uspokojování jejich potřeb.

CSR report je vytvářen dle iniciativy AA1000, je externě ověřen a k dispozici je i v online verzi. Zájemci mají možnost stáhnout celou zprávu či její jednotlivé kapitoly ve formátu pdf.

### Firma HP

**Obor podnikání:** Informační technologie

**Zdroj:** [www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship](http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship)

Firemní hodnoty odrážejí odpovědný přístup a firma se hlásí k principům iniciativy Global Compact.

Na základě očekávání stakeholderů a hodnocení rizik a příležitostí firma provedla analýzu široké škály CSR témat, která vedla k určení následujících priorit: odpovědnost v dodavatelském řetězci, úspora energie a recyklace produktů.

Firma uvádí prostředky zapojení jednotlivých klíčových stakeholderů – používá například průzkumy věrnosti zákazníků; monitorování zákaznických požadavků a návrhů; zaměstnanecké průzkumy; tzv. networking groups; porady, schůzky a hodnocení; odborná setkání a konference.

Firma vydává globální CSR report dle směrnic GRI a reportují i některé lokální pobočky. Zpráva je dostupná v online verzi a čtenář má možnost sestavit si svoji vlastní, tj. vybrat kapitoly, které ho zajímají. Firma nabízí online formulář pro zpětnou vazbu.

## Firma Irish Life & Permanent

**Obor podnikání:** Finanční služby

**Zdroj:** [www.irishlifepermanent.ie/ipm/corporaterespnew](http://www.irishlifepermanent.ie/ipm/corporaterespnew)

Firma se řídí čtyřmi hlavními hodnotami: poctivost (poctivá značka, otevřená komunikace se zaměstnanci); zaměření na zákazníka (jasná řeč, programy na podporu spokojenosti zákazníků); inovace (nové produkty, zrušení klasických transakčních poplatků); vysoké standardy (respektování regulací, podpora rovných příležitostí a diversity).

Od firemní vize a hodnot jsou odvozeny firemní politiky vztahující se ke všem stakeholderům, jedná se například o politiku zdraví a bezpečnosti, politiku odměňování zaměstnanců, politiku nákupu, environmentální politiku a ochranu dat. Na firemní politiky navazují CSR aktivity, které monitorují a posuzují klíčoví stakeholdeři.

Firemní CSR přístup se skládá ze tří fází:

- *Příprava.* Určení odpovědnosti firmy k jednotlivým stakeholderům.
- *Provedení.* Sestavení a aplikace akčního plánu.
- *Hodnocení.* Zhodnocení výkonu a podání návrhů pro zlepšení.

Klíčové stakeholdery firma zapojuje prostřednictvím skupinových diskusí, porad a průzkumů.

Firma každoročně sestavuje stručnou a výstižnou zprávu společenské odpovědnosti podle směrnic GRI. Report je dostupný v online verzi i ke stažení ve formátu pdf.

## Firma Novartis

**Obor podnikání:** Farmaceutický průmysl

**Zdroj:** [www.corporatecitizenship.novartis.com/managing-cc](http://www.corporatecitizenship.novartis.com/managing-cc)

Firma se hlásí k deseti principům iniciativy Global Compact. U každého principu zveřejňuje závazek a politiku; projekty a aktivity; výsledky uplynulého roku; cíle na další období; GRI indikátory a zdroje dalších informací. Firma má sepsaný etický kodex, který je k dispozici na webových stránkách.

CSR strategie firmy stojí na čtyřech pilířích: pacienti; etické podnikání; zaměstnanci a komunita; péče o životní prostředí. Firma rozlišuje tři úrovně společenské odpovědnosti: základní, očekávané a dobrovolné chování.

Klíčové stakeholdery firma zapojuje zejména prostřednictvím panelových a skupinových diskusí nebo spolupráce s organizacemi zastupující pacienty.

Firma reportuje dle směrnic GRI a nabízí tři jazykové mutace zprávy společenské odpovědnosti.

## Firma TNT

**Obor podnikání:** Přeprava zásilek

**Zdroj:** <http://group.tnt.com/socialresponsibility/>

Poslání firmy TNT zní: Usilujeme o vedoucí postavení v oboru ve smyslu vyvolat ve svých lidech hrdost, vytvořit hodnotu pro naše akcionáře a sdílet odpovědnost za náš svět.

Firma se řídí principy, které vycházejí z iniciativy Global Compact a vztahují se k zaměstnancům, podnikání a vztahu k okolnímu světu.

TNT rozděluje manažerský přístup k CSR do tří propojených úrovní:

- *Sjednocení.* Zavedení manažerských systémů v souvislosti se CSR do poboček firmy.
- *Zlepšení.* Srovnání CSR výkonu v rámci odvětví přepravy.
- *Inspirování.* Aktivní vyhledávání nových CSR aktivit a partnerství.

Firma klade velký důraz na zapojování stakeholderů – provádí rozhovory s různými skupinami stakeholderů, organizuje panelové diskuse zákazníků a realizuje dotazníkové šetření investorů.

Firma reportuje dle směrnic GRI a CSR zpráva je zájemcům k dispozici v online verzi i ke stažení ve formátu pdf. Celé firemní webové stránky obsahují prvky přístupnosti: možnost čtení obsahu stránek, zvětšení písma a zvýšení kontrastu.

## Firma Vodafone

**Obor podnikání:** mobilní telekomunikační služby

**Zdroj:** [www.vodafone.com/start/responsibility.html](http://www.vodafone.com/start/responsibility.html)

Firma má stanovené politiky, které převádějí firemní vizi a principy do každodenní praxe, jedná se například o politiku investování prostředků do komunity, politiku zdraví a bezpečnosti, kodex etického nakupování, politiku ochrany soukromí či průvodce odpovědným marketingem.

Na základě zapojení stakeholderů a analýzy příležitostí a rizik byly určeny prioritní témata CSR: rozšíření přístupu ke komunikaci; mobilní telefony a zdraví; standardy obsahu mobilní komunikace; jasná cenová politika; ochrana soukromí; CSR v dodavatelském řetězci; spotřeba energie a klimatické změny; opětovné využití a recyklace mobilních telefonů; zaměstnanci a další.

Firma uvádí prostředky zapojení jednotlivých skupin klíčových stakeholderů – používá zejména osobní schůzky, skupinové diskuse, průzkumy a členství ve spolcích a iniciativách.

Vodafone vydává jeden globální CSR report za celou skupinu a rovněž většina lokálních poboček tvoří zprávu společenské odpovědnosti. Vodafone používá externí ověření, žádá vyjádření expertů na nejvýznamnější CSR témata a provádí rovněž interní audit v podobě kontrolního dotazníku. CSR sekce webových stránek přináší čtenářům ještě podrobnější informace a fakta než tištěná verze reportu.

## 7. ZÁVĚR

V úvodu práce jsem si vytyčila za cíl pomoci firmám překonat překážky na cestě k efektivnímu uplatňování konceptu společenské odpovědnosti firem. Zde nabízím shrnutí mojich odpovědí na jednotlivé problémy:

- **Nepřesné pojetí.** V druhé kapitole uvádím definici CSR jako dobrovolného závazku firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. Zároveň zdůrazňuji, že odpovědná firma by měla být aktivní ve všech oblastech konceptu CSR: na trhu, v pracovním prostředí, v místní komunitě i ve vztahu k životnímu prostředí.
- **Nedostatek motivace.** V druhé kapitole poskytuji firmám dlouhý výčet výhod, které jim společensky odpovědné podnikání může přinést. Jedná se zejména o zvýšení hodnoty nehmotných aktiv, získání konkurenční výhody a nových obchodních příležitostí, úsporu nákladů, přilákání investorů a obchodních partnerů a zvýšení motivace zaměstnanců.
- **Neznalost šíře konceptu.** V druhé kapitole rovněž popisuji jednotlivé oblasti konceptu CSR a ve čtvrté kapitole nabízím bohatý seznam CSR aktivit, ze kterých mohou firmy vybírat dle svých potřeb. V této souvislosti jsem také vytvořila sebehodnotící dotazníky, pomoci kterých firmy mohou zjistit, které odpovědné aktivity již provádí a nasbírat inspiraci pro ko-nání dalších činností.
- **Neregionální zacílení.** V celé práci nabádám firmy k tomu, aby zaměřily svůj odpovědný přístup na místní prostředí, a pobočky mezinárodních firem aby se řídily zlatým pravidlem „lokální přizpůsobení globální strategii“.
- **Nesystematický přístup.** Z práce nepřímo vyplývá, že firmy by se měly chovat odpovědně soustavně, ne pouze mají-li náhlý nápad, chuť a zdroje.
- **Nestrategický přístup.** Ve čtvrté kapitole vysvětluji, že koncept CSR by měl být provázán s vizí, hodnotami i obchodní strategií podniku a měl by být odvozen z charakteru oboru podnikání, očekávání stakeholderů a dalších okolností. Ve třetí kapitole přibližuji firmám manažerské nástroje pro řízení a reportování společenské odpovědnosti a v poslední kapitole uvádím dobré příklady strategického přístupu k CSR ze zahraničí.
- **Nezájem o názory okolí.** Ve čtvrté kapitole zdůrazňuji, že firmy by měly vést dialog se svými stakeholdery, a uvádím metody vedoucí k určení klíčových stakeholderů a jejich priorit. Pro účely práce jsem rovněž navrhla dotazníkový formulář pro zaměstnanecký průzkum na téma společenské odpovědnosti firem.
- **Nevyhodnocování výkonu.** Ve čtvrté kapitole přináším firmám přehled indikátorů, pomoci kterých mohou měřit a vyhodnocovat svůj výkon ve všech oblastech konceptu CSR. K vyčíslení nákladů a přínosů firemního dárcovství mohou firmy využít také metodu LGB, jejíž principy přibližuji ve třetí kapitole.
- **Utajení odpovědnosti.** V páté kapitole uvádím výčet prostředků, které mohou firmy využít k interní i externí komunikaci svého odpovědného přístupu. Podrobněji se zabývám popisem CSR sekce firemních webových stránek.

V praktické části práce přináším firmám návod, jak koncept CSR závest a uplatnit v každodenní praxi. Implementační cyklus začíná závazkem nejvyššího vedení a určením klíčových stakeholderů. Dále by firma měla propojit svou vizi, hodnoty a poslání s konceptem CSR a stanovit principy odpovědného přístupu. Následuje hodnocení současného stavu, kdy firma zváží okolnosti podnikatelského oboru a provede analýzu svých odpovědných aktivit i činností konkurence. V dalším kroku zvolí konkrétní CSR aktivit a sestaví akční plán, podle kterého provede samotnou realizaci. Pro kontinuální zlepšování firemního výkonu je potřeba odpovědné aktivity soustavně monitorovat a reportovat s využitím odpovídajících indikátorů.

Za hlavní přínos práce považuji čtvrtý krok implementačního cyklu, ve kterém firmám nabízím užitečný nástroj hodnocení současného stavu. Jedná se o pět sebehodnotících dotazníků: první se zabývá hodnocení firemní CSR strategie a obsahuje základní předpoklady úspěšného zavedení konceptu CSR do firmy. Zbylé čtyři dotazníky se věnují jednotlivým oblastem konceptu CSR a pokrývají velké množství CSR aktivit. Otázky a zejména nabízené odpovědi dotazníků firmě nejen ukazují, které odpovědné aktivity již provádí, ale přináší jí zároveň inspiraci k zavedení dalších opatření. V rámci vnitřní analýzy dále uvádím vliv charakteristických znaků na CSR strategii a nabízím firmám předlohu zaměstnaneckého průzkumu na téma společenské odpovědnosti firem.

---

## POUŽITÉ ZDROJE

- [1] AVLONAS, N. – MARGARIA, P. – ZON, M. *The EFQM Framework For Corporate Social Responsibility*. EFQM, 2004. ISBN 90-5236-480-X.
- [2] Business Impact Project Team. *Winning with integrity: Summary* [online]. Business in the Community, 2000. Dostupné z [www.bitc.org.uk/document.rm?id=8](http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=8)
- [3] Ceres-ACCA North American Awards for Sustainability Reporting 2006. *Report of the judges* [online]. Ceres-ACCA, 2007. Dostupné z [www.ceres.org/NETCOMMUNITY/Document.Doc?id=330](http://www.ceres.org/NETCOMMUNITY/Document.Doc?id=330)
- [4] DVOŘÁKOVÁ, P. – SUCHÁNEK, P. *Metoda BSC v managementu veřejné správy* [online]. Manažment v teórii a praxi, 2006, č. 3-4. ISSN 1336-7137. Dostupné z <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/dvorakova.pdf>
- [5] HEEMSKERK, B – PISTORIO, P – SCICLUNA, M. *Sustainable Development Reporting, Striking the balance* [online]. The World Business Council for Sustainable Development; 2002. Dostupné z [www.wbcasd.org/DocRoot/du2iDNFAIGOE7PMYAtEH/20030106\\_sdreport.pdf](http://www.wbcasd.org/DocRoot/du2iDNFAIGOE7PMYAtEH/20030106_sdreport.pdf)
- [6] HOHNEN, P. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business* [online]. International Institute for Sustainable Development, 2007. Dostupné z [www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf)
- [7] HOLME, R. – WATTS, P. *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense* [online]. WBCSD, 2000. Dostupné z [www.wbcasd.org/web/publications/csr2000.pdf](http://www.wbcasd.org/web/publications/csr2000.pdf)
- [8] HUBBARD, G. *Sustainable organisation performance: Towards a practical measurement systém* [online]. Monash Business Review Volume 2 Issue 3, November 2006. Dostupné z [www.buseco.monash.edu.au/mbr/assets/issue-five/sustainable-org-performance.pdf](http://www.buseco.monash.edu.au/mbr/assets/issue-five/sustainable-org-performance.pdf)
- [9] KRICK, T. – FORSTATER, M. – MONAGHAN, P. – SILLANPÄÄ, M. *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement* [online]. Stakeholder Research Associates Canada Inc. – AccountAbility, 2005. Dostupné z [www.telefonica.es/corporateresponsibility/pdfs/stakeholderengagementhandbook.pdf](http://www.telefonica.es/corporateresponsibility/pdfs/stakeholderengagementhandbook.pdf)

- 
- [10] *Leading Perspectives: In perspective – Stakeholder engagement* [online]. Business for Social Responsibility, 2004. Dostupné z [www.bsr.org/reports/leading-perspectives/2004/Fall.pdf](http://www.bsr.org/reports/leading-perspectives/2004/Fall.pdf)
- [11] London Benchmarking Group. *Companies in communities: Valuing the contribution and assessing the impact*. The Corporate Citizenship Company, 2000.
- [12] *Online sustainability research 2007* [online]. Jungle Rating, 2007. Dostupné z [www.junglerating.com/upload/public/file/2007/Jungle\\_RatingOnline\\_Sustainability\\_Research\\_2007-Report.pdf](http://www.junglerating.com/upload/public/file/2007/Jungle_RatingOnline_Sustainability_Research_2007-Report.pdf)
- [13] PARTRIDGE, K. – JACKSON, C. – WHEELER, D. – ZOHAR, A. *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1: The Guide to Practitioner's Perspectives on Stakeholder Engagement* [online]. Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2005. Dostupné z [www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement\\_Practitioners'%20Perspectives.pdf](http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement_Practitioners'%20Perspectives.pdf)
- [14] *Sustainability Reporting Guidelines* [online]. Version 3.0. Global Reporting Initiative, 2006. Dostupné z [www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3\\_GuidelinesENU.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3_GuidelinesENU.pdf)
- [15] VANĚČEK, V. *Dobrovolné podnikové zprávy o vztahu k životnímu prostředí, o zdraví a bezpečnosti, a o udržitelném rozvoji*. CEMC, 2005.
- [16] Webové stránky iniciativy Global Compact. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- [17] Webové stránky věnované konceptu CSR, Business Leaders Forum. [www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz)
- [18] *Zodpovědné podniky – Dotazník pro zvýšení informovanosti* [online]. Evropská komise, GŘ pro podnikání. Dostupné z [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/questionnaire\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_cs.pdf)



## PŘÍLOHY

Příloha 1: Přehled indikátorů dle směrnic GRI. [14]

OBLASTI	KATEGORIE	ASPEKT	INDIKÁTORY
EKONOMICKÁ VÝKONNOST	Přímé ekonomické důsledky	<b>Ekonomická výkonnost</b>	<b>Základní:</b> Základní ekonomické informace jako například příjmy, provozní náklady, zaměstnanecké kompenzace, firemní dárcovství, zadržené příjmy, rozložení poskytovatelů kapitálu, zaplacená daň. <b>Základní:</b> Finanční důsledky a další rizika či příležitosti pro podnik v souvislosti se změnami klimatu. <b>Základní:</b> Rozsah firemního dárcovství. <b>Základní:</b> Obdržené státní dotace.
		<b>Výskyt na trhu</b>	<b>Doplňující:</b> Škála poměrů nástupních platů k minimální mzdě v dané lokalitě. <b>Základní:</b> Metody, postupy a podíl nákladů připadajících na lokální dodavatele. <b>Základní:</b> Postupy najímání lokální pracovní síly a poměr senior managerů pocházejících z dané oblasti.
		<b>Nepřímé ekonomické dopady</b>	<b>Základní:</b> Rozvoj a důsledků infrastrukturálních investic a poskytovaných služeb na veřejné blaho prostřednictvím komerčních, neutrálních či veřejně prospěšných činností. <b>Doplňující:</b> Porozumění a popsání nepřímých ekonomických dopadů, včetně rozsahů těchto dopadů.
ENVIRONMENTÁLNÍ VÝKONNOST	Životní prostředí	<b>Materiály</b>	<b>Základní:</b> Množství využívaných materiálů dle typů. <b>Základní:</b> Procentuální množství použitých recyklovaných vstupních materiálů.
		<b>Energie</b>	<b>Základní:</b> Přímá spotřeba energie s uvedením primárních zdrojů. <b>Základní:</b> Nepřímá spotřeba energie s uvedením primárních zdrojů. <b>Doplňující:</b> Úspora energie v souvislosti s inovacemi pro úsporu energie a zvýšení efektivity jejího využití. <b>Doplňující:</b> Iniciativy vedoucí k poskytování produktů a služeb, které jsou energeticky šetrné či založené na využívání obnovitelných zdrojů. Redukce v množství potřebné energie v důsledku těchto iniciativ. <b>Doplňující:</b> Iniciativy vedoucí k úspoře nepřímé spotřeby energie a vyčíslení dosažené úspory.
		<b>Voda</b>	<b>Základní:</b> Celková spotřeba vody s uvedením zdrojů. <b>Doplňující:</b> Vodní zdroje významně poznamenané firemní spotřebou. <b>Doplňující:</b> Celkové a procentuální množství recyklované a znovu použité vody.

		<b>Biodiverzita</b>	<p><b>Základní:</b> Lokalita a velikost vlastněné, pronajaté či spravované půdy v chráněném území či v oblastech s vysokou biodiverzitou.</p> <p><b>Základní:</b> Popis významných dopadů podnikových aktivit, produktů či služeb na oblasti s vysokou biodiverzitou včetně chráněných území.</p> <p><b>Doplňující:</b> Firmou obnovené či chráněné území.</p> <p><b>Doplňující:</b> Strategie, současné aktivity a budoucí plány související s řízením dopadů na biodiverzitu.</p> <p><b>Doplňující:</b> Počet ohrožených druhů žijících v oblasti ovlivněné podnikovými aktivitami.</p>
		<b>Emise, vypouštění a odpad</b>	<p><b>Základní:</b> Celkové množství přímých a nepřímých emisí skleníkových plynů.</p> <p><b>Základní:</b> Další významné nepřímé emise skleníkových plynů.</p> <p><b>Doplňující:</b> Iniciativy vedoucí k poklesu emisí skleníkových plynů a dosažené redukce.</p> <p><b>Základní:</b> Emise látek způsobujících ozónovou díru.</p> <p><b>Základní:</b> NOx, SOx a další významné vzdušné emise.</p> <p><b>Základní:</b> Celkové množství vypouštěné vody s uvedením kvality odpadní vody a lokality vypuštění.</p> <p><b>Základní:</b> Celkové množství odpadu s uvedením typu a způsobu likvidace.</p> <p><b>Základní:</b> Celkové množství významných kontaminací.</p> <p><b>Doplňující:</b> Množství dopravovaného, importovaného a exportovaného či zpracovávaného nebezpečného odpadu.</p> <p><b>Doplňující:</b> Popis vodního útvaru, který byl významně ovlivněn vypouštěním.</p>
		<b>Produkty a služby</b>	<p><b>Základní:</b> Iniciativy vedoucí k zmírnění dopadů produktů a služeb na životní prostředí a rozsah tohoto zmírnění.</p> <p><b>Základní:</b> Podíl prodaných produktů, které byly vrácené výrobci za účelem recyklace a dalšího zpracování, a uvedení jejich kategorie.</p>
		<b>Soulad s předpisy</b>	<p><b>Základní:</b> Peněžní hodnota významných pokut a celkové množství nepeněžních sankcí udělených za neplnění environmentálních zákonů a regulací.</p>
		<b>Doprava</b>	<p><b>Doplňující:</b> Významné dopady přepravy produktů, materiálů a pracovníků na životní prostředí.</p>
		<b>Celkový přehled</b>	<p><b>Doplňující:</b> Celkové výdaje a investice na ochranu životního prostředí s uvedením typu investic.</p>
		<b>SOCIÁLNÍ VÝKONNOST</b>	<b>Pracovní podmínky, důstojnost práce</b>
<b>Vztahy mezi zaměstnanci a vedením</b>	<p><b>Základní:</b> Počet zaměstnanců, kterých se týká kolektivní smlouva.</p> <p><b>Základní:</b> Minimální doba oznamování v souvislosti s významnými provozními změnami.</p>		

		<b>Zdraví a bezpečnost na pracovišti</b>	<p><b>Doplňující:</b> Procento zaměstnanců zastoupených ve zdravotním a bezpečnostním výboru.</p> <p><b>Základní:</b> Množství úrazů, nemocí z povolání a zameškaných dnů s uvedením regionu.</p> <p><b>Základní:</b> Vzdělávání, školení, konzultace, prevence a další programy regulující riziko vážných nemocí u pracovníků a jejich rodin.</p> <p><b>Doplňující:</b> Zdravotní a bezpečnostní témata zahrnutá v dohodách s odbory.</p>
		<b>Školení a vzdělávání</b>	<p><b>Základní:</b> Průměrný počet hodin absolvovaných školení za rok na pracovníka dle úrovně řízení.</p> <p><b>Doplňující:</b> Programy manažerských dovedností a celoživotního vzdělávání podporující dlouhodobou kariéru zaměstnanců.</p> <p><b>Doplňující:</b> Procento zaměstnanců, kteří dostávají pravidelné výkonové a kariérní posudky.</p>
		<b>Rozmanitost a rovné příležitosti</b>	<p><b>Základní:</b> Složení řídicích orgánů a rozdělení zaměstnanců do kategorií dle pohlaví, věkové skupiny, příslušenství v menšinách atd.</p> <p><b>Základní:</b> Podíl mzdového základu u mužů a žen s uvedením pracovní kategorie.</p>
	<b>Lidská práva</b>	<b>Investiční postupy a vztahy s dodavateli</b>	<p><b>Základní:</b> Absolutní a procentuální množství investičních smluv, které zahrnují prohlášení o lidských právech nebo jsou podrobené prověřování lidských práv.</p> <p><b>Základní:</b> Procento významných dodavatelů a dalších smluvních stran, které jsou podrobené prověřování lidských práv.</p> <p><b>Doplňující:</b> Celkový počet hodin školení a procento vyškolených zaměstnanců v oblasti lidských práv v souvislosti se zaměřením firmy.</p>
		<b>Diskriminace</b>	<b>Základní:</b> Celkové množství případů diskriminace a učiněná opatření.
		<b>Svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání</b>	<b>Základní:</b> Oblasti podnikatelské činnosti, ve kterých může být ohrožena svoboda sdružování či kolektivního vyjednávání a učiněná opatření.
		<b>Dětská práce</b>	<b>Základní:</b> Oblasti podnikatelské činnosti, ve kterých může nastat riziko výskytu dětské práce a učiněná opatření.
		<b>Nucená práce</b>	<b>Základní:</b> Oblasti podnikatelské činnosti, ve kterých může nastat riziko výskytu nucené práce a učiněná opatření.
		<b>Stanovené postupy</b>	<b>Doplňující:</b> Procento pracovníků vyškolených podle politiky nebo postupů firmy týkajících se lidských práv.
		<b>Práva původního obyvatelstva</b>	<b>Doplňující:</b> Celkové množství případů násilí na původním obyvatelstvu a učiněná opatření.
<b>Společnost</b>	<b>Komunita</b>	<b>Základní:</b> Povaha, rozsah a efektivita firemních politik a postupů, které hodnotí a řídí vlivy na místní komunitu.	

		<b>Úplatkářství a korupce</b>	<p><b>Základní:</b> Množství firemních jednotek, které byly analyzované z hlediska rizika korupce.</p> <p><b>Základní:</b> Procento zaměstnanců vyškolených v antikorupčních metodách a postupech.</p> <p><b>Základní:</b> Opatření učiněná pro boj s úplatkářstvím a korupcí ve firmě.</p>
		<b>Veřejná politika</b>	<p><b>Základní:</b> Účast na rozvoji veřejné politiky a lobingu.</p> <p><b>Doplňující:</b> Celkové množství finančních a nefinančních příspěvků politickým stranám a politikům.</p>
		<b>Konkurenční chování</b>	<p><b>Doplňující:</b> Soudní rozhodnutí týkající se porušení konkurenčního prostředí.</p>
		<b>Soulad s předpisy</b>	<p><b>Základní:</b> Peněžní hodnota významných pokut a celkové množství nepeněžních sankcí udělených za neplnění zákonů a regulací.</p>
	<b>Zodpovědnost produktů</b>	<b>Zdraví a bezpečnost zákazníků</b>	<p><b>Základní:</b> Popis fází životního cyklu produktů nebo služeb, u kterých lze zlepšit jejich dopad na zdraví a bezpečnost zákazníků. Procentuální množství těchto produktů a služeb.</p> <p><b>Doplňující:</b> Celkové množství případů neplnění regulací nebo dobrovolných kodexů v oblasti vlivů produktů a služeb na zdraví a bezpečnost zákazníků s uvedením dopadu.</p>
		<b>Označení produktů a služeb</b>	<p><b>Základní:</b> Procentuální množství produktů a služeb, u kterých jsou požadované určité informace a typ těchto požadovaných informací.</p> <p><b>Doplňující:</b> Celkové množství případů neplnění regulací nebo dobrovolných kodexů v oblasti označení produktů a služeb s uvedením dopadu.</p> <p><b>Doplňující:</b> Postupy související se spokojeností zákazníků včetně výsledků průzkumů spokojenosti.</p>
		<b>Komerční komunikace</b>	<p><b>Základní:</b> Programy pro dodržování zákonů, standardů a dobrovolných kodexů v marketingové komunikaci včetně reklamy, propagace a sponzoringu.</p> <p><b>Doplňující:</b> Celkové množství případů neplnění regulací nebo dobrovolných kodexů v oblasti marketingové komunikace včetně reklamy, propagace a sponzoringu s uvedením dopadu.</p>
		<b>Respekt k soukromí zákazníků</b>	<p><b>Doplňující:</b> Počet odůvodněných stížností zákazníků na porušení soukromí a ztráty osobních údajů.</p>
		<b>Soulad s předpisy</b>	<p><b>Základní:</b> Peněžní hodnota významných pokut a celkové množství nepeněžních sankcí udělených za neplnění zákonů a regulací.</p>

## Příloha 2: Sebehodnotící dotazníky [18]

**1. SEBEHODNOCENÍ CSR – STRATEGIE**

Chová se vaše firma odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podniká – jedná v souladu s konceptem společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility - CSR)?  
Přístupujete k společenské odpovědnosti vaší firmy strategicky?  
Na tyto otázky Vám pomůže najít odpověď následující dotazník. Přinese Vám zároveň inspiraci k zavedení dalších opatření. Buďte sami k sobě upřímní!

Název firmy: \_\_\_\_\_

Obor podnikání: \_\_\_\_\_

Počet zaměstnanců: \_\_\_\_\_

Kontaktní osoba: \_\_\_\_\_

Pozice: \_\_\_\_\_

**A. FIREMNÍ HODNOTY A POSLÁNÍ****1. Máte jasně definované firemní hodnoty?**

*Firemní hodnoty: základní principy, kterými se firma řídí.*

Ano  Ne

**Pokud ano, sdělujete firemní hodnoty svým ...?**

Zaměstnancům  Veřejnosti  
 Zákazníkům  Dodavatelům  
 Investorům  Jiným stakeholderům \_\_\_\_\_

**2. Má vaše firma formulované poslání?**

*Poslání: prohlášení popisující účel a smysl existence firmy.*

Ano  Ne

**Pokud ano, je v poslání zmíněno odpovědné chování vaší firmy?**

Ano  Ne

**3. Má vaše firma etický kodex?**

Ano  Ne

**Pokud ano, je rozšířen mezi všechny zaměstnance a ...**

Ano  Ne

**... je uveřejněný na firemních webových stránkách?**

Ano  Ne

**B. CSR STRATEGIE****4. Chováte se odpovědně v některé ze čtyř oblastí konceptu CSR (na trhu, v pracovním prostředí, v místní komunitě a k životnímu prostředí)?**

Ano  Ne

**Pokud ano, ve které oblasti vykonává vaše firma společensky odpovědné aktivity?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Trh                | <input type="checkbox"/> Místní komunita   |
| <input type="checkbox"/> Pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> Životní prostředí |

**5. Je odpovědné chování součástí vaší firemní strategie?**

- Ano  Ne

**6. Má vaše firma stanovený postup pro uplatňování konceptu CSR?**

- Ano  Ne

**7. Jste členy organizace, která je aktivní na poli společenské odpovědnosti firem (např. Business Leaders Forum, Hospodářská komora ČR, Svaz obchodu a průmyslu atd.)?**

- Ano  Ne

### C. PERSONÁLNÍ A FINANČNÍ ZAJIŠTĚNÍ CSR

**8. Je koncept CSR podporován nejvyšším vedením ?**

- Ano  Ne

**9. Je některý ze zaměstnanců pověřený řízením konceptu CSR ve vaší firmě?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, o jakou pozici se jedná? \_\_\_\_\_**

**Jak velkou část pracovní náplně tvoří CSR? \_\_\_\_\_ %**

**Je tento člověk podřízen přímo nejvyššímu vedení firmy?**

- Ano  Ne

**10. Máte vymezen finanční rozpočet na uplatňování CSR ve vaší firmě?**

- Ano  Ne

### D. ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

*Stakeholderi: osoby či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněny. Investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, neziskové organizace, vzdělávací instituce, média a další.*

**11. Znáte zájmy a očekávání svých klíčových stakeholderů?**

- Ano  Ne

**12. Zapojujete klíčové stakeholdery do rozhodování o směřování společenské odpovědnosti vaší firmy?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, jaké prostředky k tomu používáte?**

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Průzkum        | <input type="checkbox"/> Email      |
| <input type="checkbox"/> Osobní setkání | <input type="checkbox"/> Jiné _____ |

**E. CÍLE CSR****13. Máte stanovené cíle v rámci konceptu CSR?**

- Ano  Ne

**14. Vyhodnocujete plnění cílů společenské odpovědnosti vaší firmy pomocí indikátorů?**

- Ano  Ne

**15. Stanovujete opatření pro zlepšení na základě vyhodnocení předešlého výkonu?**

- Ano  Ne

**F. KOMUNIKACE CSR****16. Podáváte informace o společenské odpovědnosti vaší firmy směrem...  
... dovnitř firmy?**

- Ano  Ne  
... ven z firmy?

- Ano  Ne

**Pokud ano, jaké formy komunikace používáte?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Email                              | <input type="checkbox"/> Klasická pošta            |
| <input type="checkbox"/> Firemní webové stránky             | <input type="checkbox"/> Produktové označení       |
| <input type="checkbox"/> CSR report                         | <input type="checkbox"/> Firemní nástěnky          |
| <input type="checkbox"/> Letáky                             | <input type="checkbox"/> Intranet                  |
| <input type="checkbox"/> Firemní časopis                    | <input type="checkbox"/> Školení                   |
| <input type="checkbox"/> Osobní setkání                     | <input type="checkbox"/> Aktivní komunikace s médi |
| <input type="checkbox"/> Firemní akce                       | <input type="checkbox"/> Placená inzerce           |
| <input type="checkbox"/> Spolupráce s neziskovou organizací | <input type="checkbox"/> Jiné _____                |

**G. NORMY A STANDARDY****17. Používáte normy vztahující se ke konceptu CSR?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, o jaké normy se jedná?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> SA 8000 - Sociální odpovědnost                      | <input type="checkbox"/> EMAS - Systém environmentálního řízení a auditu  |
| <input type="checkbox"/> Investors in People                                 | <input type="checkbox"/> ISO 14001 - Systém environmentálního managementu |
| <input type="checkbox"/> OHSAS 18001 – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci | <input type="checkbox"/> ISO 9001 – Systém managementu jakosti            |
| <input type="checkbox"/> AA 1000 AccountAbility                              | <input type="checkbox"/> Jiné _____                                       |

**18. Používáte směrnice vztahující se ke konceptu CSR?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, o jaké směrnice se jedná?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> GRI Global Reporting Initiative | <input type="checkbox"/> EFQM rámec                           |
| <input type="checkbox"/> Standard odpovědná firma        | <input type="checkbox"/> OECD - Směrnice pro nadnárodní firmy |
| <input type="checkbox"/> Global Compact (OSN)            | <input type="checkbox"/> Jiné _____                           |

## 2. SEBEHODNOCENÍ CSR – TRH

Chová se vaše firma odpovědně k zákazníkům a dodavatelům?  
 Které společensky odpovědné aktivity již vaše firma vykonává v oblasti trhu?  
 Na tyto otázky Vám pomůže najít odpověď následující dotazník. Přinese Vám zároveň inspiraci k zavedení dalších odpovědných činností. Buďte sami k sobě upřímní!

### A. ZÁKAZNÍCI

#### 1. Měříte spokojenost zákazníků?

Ano  Ne

**Pokud ano, jakou formou spokojenost zjišťujete?**

Písemná forma  Online forma  
 Ústní forma  Jiná \_\_\_\_\_

#### 2. Máte věrnostní program?

Ano  Ne  Nerelevantní

#### 3. Poskytujete svým zákazníkům poprodejní servis?

Ano  Ne  Nerelevantní

#### 4. Řešíte pečlivě stížnosti zákazníků?

Ano  Ne

#### 5. Podnikáte nějaké aktivity v oblasti vzdělávání zákazníků?

Ano  Ne

**Pokud ano, o jaké aktivity se jedná? \_\_\_\_\_**

#### 6. Máte zavedená opatření pro obsluhu zákazníků se zvláštními potřebami?

Ano  Ne

**Pokud ano, o jaká opatření se jedná?**

Speciální úprava webových stránek  
 (nastavení kontrastu a velikosti písma)  Bezbariérový přístup do prodejen  
 Jiné \_\_\_\_\_

#### 7. Používáte normy kvality?

Ano  Ne

**Pokud ano, o jakou normu se jedná?**

ISO 9001 – Systém managementu  
 jakosti  HACCP – systém kritických bodů  
 Jiná \_\_\_\_\_

#### 8. Mají vaše produkty některou ze značek programu Česká kvalita?

Ano  Ne  Nerelevantní



**B. DODAVATELÉ****9. Platíte včas faktury?**

- Ano  Ne

**10. Používáte environmentální či sociální kritéria pro výběr dodavatelů?**

- Ano  Ne

Pokud ano, o jaká kritéria se jedná? \_\_\_\_\_

**11. Zapojujete dodavatele a další obchodní partnery do CSR aktivit vaší firmy?**

- Ano  Ne

Pokud ano, jakým způsobem je zapojujete? \_\_\_\_\_

**C. MARKETING A REKLAMA****12. Poskytujete jasné a přesné informace o svých výrobcích a službách?**

- Ano  Ne

**13. Používáte sdílený marketing?**

*Sdílený marketing (Cause Related Marketing): použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci*

- Ano  Ne

**14. Znáte a dodržujete etický kodex reklamy?**

- Ano  Ne

### 3. SEBEHODNOCENÍ CSR – PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Chová se vaše firma odpovědně ke svým zaměstnancům?  
Které společensky odpovědné aktivity již vaše firma vykonává v oblasti pracovního prostředí?  
Na tyto otázky Vám pomůže najít odpověď následující dotazník. Přinese Vám zároveň inspiraci k zavedení dalších odpovědných činností. Buďte sami k sobě upřímní!

#### A. ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ

##### 1. Podporujete dialog se svými zaměstnanci – zajímají Vás jejich názory?

- Ano  Ne

**Pokud ano, jaké prostředky používáte k zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Průzkum spokojenosti zaměstnanců | <input type="checkbox"/> Online diskuse       |
| <input type="checkbox"/> Schránka na návrhy               | <input type="checkbox"/> Neformální setkání   |
| <input type="checkbox"/> Schůzky se zaměstnanci           | <input type="checkbox"/> Pravidelné hodnocení |
|   | <input type="checkbox"/> Jiné _____           |

#### B. NEFINANČNÍ BENEFITY

##### 2. Nabízíte nefinanční zaměstnanecké výhody?

- Ano  Ne

**Pokud ano, o jaké formy nefinančních benefitů se jedná?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Vzdělávání a rozvoj              | <input type="checkbox"/> Zdravotní služby                       |
| <input type="checkbox"/> Sportovní a relaxační vyžití     | <input type="checkbox"/> Osobní komfort (notebook, auto, mobil) |
| <input type="checkbox"/> Kulturní vyžití                  | <input type="checkbox"/> Příspěvek na dojíždění do práce        |
| <input type="checkbox"/> Společenské akce pro zaměstnance | <input type="checkbox"/> Zaměstnanecké akcie                    |
| <input type="checkbox"/> Navýšení dovolené a volna        | <input type="checkbox"/> Jiné _____                             |

##### 3. Máte systém, který zajišťuje profesionální rozvoj zaměstnanců (plány kariérního rozvoje)?

- Ano  Ne

##### 4. Máte firemní politiku v oblasti zdraví a bezpečnosti?

- Ano  Ne

#### C. VYVÁŽENÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA

##### 5. Podporujete sladění pracovního a osobního života zaměstnanců?

- Ano  Ne

**Pokud ano, jaké prostředky k tomu používáte?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Flexibilní formy práce (zkrácený pracovní úvazek, klouzavá pracovní doba, práce z domova, zkomprimovaný pracovní týden) | <input type="checkbox"/> Kontakt se zaměstnanci na rodičovské dovolené a podpora jejich opětovného zapojení se do práce |
| <input type="checkbox"/> Pomoc s péčí o děti, seniory a nemocné osoby blízké   | <input type="checkbox"/> Jiné _____   |

**D. PODPORA PROPOUŠTĚNÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

6. Nabízíte pomoc propouštěným zaměstnancům?

- Ano  Ne  Nerelevantní

Pokud ano, o jaký druh pomoci se jedná?

- Finanční formy podpory  Rekvalifikace a školení  
 Pomoc při hledání práce  Jiný \_\_\_\_\_

**E. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI**

7. Bráníte diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců (např. zamezení diskriminaci žen, etnických skupin, invalidů)?

- Ano  Ne

Pokud ano, o jaké opatření se jedná? \_\_\_\_\_

8. Podporujete rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)?

- Ano  Ne

Pokud ano, jakým způsobem? \_\_\_\_\_

**F. PODPORA MÍSTNÍ KOMUNITY**

9. Umožňujete zaměstnancům aktivně se podílet na podpoře místní komunity?

- Ano  Ne

Pokud ano, jaké prostředky k tomu využíváte?

- Firemní dobrovolnictví  Benefiční akce s účastí zaměstnanců  
 Matchingový fond (firma navýší prostředky věnované zaměstnanci)  Zaměstnanci se podílejí na rozhodnutí o projektu, který firma podpoří  
 Jiné \_\_\_\_\_

**G. KOMUNIKACE**

10. Šíříte povědomí o společenské odpovědnosti vaší firmy mezi zaměstnanci?

- Ano  Ne

Pokud ano, jaké formy komunikace používáte?

- Email  Letáky  
 Intranet  Schůzky se zaměstnanci  
 Firemní webové stránky  Školení  
 Firemní časopis  CSR report  
 Firemní nástěnky  Jiné \_\_\_\_\_

11. Poskytujete informace o CSR uchazeči během přijímacího řízení?

- Ano  Ne

## 4. SEBEHODNOCENÍ CSR – MÍSTNÍ KOMUNITA

Chová se vaše firma odpovědně ke svému nejbližšímu okolí?  
 Které společensky odpovědné aktivity již vaše firma vykonává v oblasti místní komunity?  
 Na tyto otázky Vám pomůže najít odpověď následující dotazník. Přinese Vám zároveň inspiraci k zavedení dalších odpovědných činností. Buďte sami k sobě upřímní!

### A. PODPORA MÍSTNÍ KOMUNITY

#### 1. Podporujete charitativní akce či projekty neziskových organizací?

Ano  Ne

**Pokud ano, jaké formy podpory k tomu využíváte?**

Finanční podpora  Dobrovolná práce zaměstnanců  
 Materiální podpora (darování produktů)  Zapůjčení firemních prostor  
 Poskytnutí služeb se slevou či zdarma  Jiné \_\_\_\_\_

#### 2. Má vaše firma vlastní veřejně prospěšné projekty?

Ano  Ne

**Pokud ano, o jaké projekty se jedná?**

\_\_\_\_\_

#### 3. Máte vlastní firemní nadaci?

Ano  Ne

#### 4. Vyvíjíte aktivity pro zvyšování kvality života občanů ve vašem okolí?

Ano  Ne

**Pokud ano, o jaké aktivity se jedná?**

Výstavba dětských hřišť  Podpora sportovních akcí  
 Budování odpočinkových zón  Podpora života seniorů  
 Podpora kulturních akcí  Jiné \_\_\_\_\_

#### 5. Používáte sdílený marketing?

*Sdílený marketing (Cause Related Marketing): použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci*

Ano  Ne

**B. SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI****6. Spolupracujete se školami?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, o školy kterého stupně se jedná?**

- Vysoká či vyšší odborná škola  Základní škola  
 Střední škola  Jiná \_\_\_\_\_

**A o jakou formu spolupráce se jedná?**

- Studentské stáže a praxe  Účast na výuce  
 Pořádání exkurzí  Zapůjčení či darování techniky  
 Příprava studentských soutěží  Konzultace diplomových prací  
 Podpora studentských aktivit  Jiná \_\_\_\_\_  
 Podpora výzkumu

**C. ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ****7. Umožňujete zaměstnancům aktivně se podílet na podpoře místní komunity?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, jaké prostředky k tomu využíváte?**

- Firemní dobrovolnictví  Benefiční akce s účastí zaměstnanců  
 Matchingový fond (firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci)  Zaměstnanci se podílejí na rozhodnutí o projektu, který firma podpoří  
 Jiné \_\_\_\_\_

**8. Nabízíte svým obchodním partnerům podílet se na vašich veřejně prospěšných aktivitách?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, o jakou spolupráci se jedná? \_\_\_\_\_**

**9. Nabízíte svým zákazníkům podílet se na vašich veřejně prospěšných aktivitách?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, o jakou spolupráci se jedná? \_\_\_\_\_**

## 5. SEBEHODNOCENÍ CSR – ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Chová se vaše firma odpovědně k životnímu prostředí?  
 Které společensky odpovědné aktivity již vaše firma vykonává v oblasti životního prostředí?  
 Na tyto otázky Vám pomůže najít odpověď následující dotazník. Přinese Vám zároveň inspiraci  
 k zavedení dalších odpovědných činností. Buďte sami k sobě upřímní!

### A. ENVIRONMENTÁLNÍ POLITIKA

#### 1. Máte environmentální politiku či strategii?

Ano  Ne

#### 2. Máte stanovené environmentální kvantitativní cíle?

Ano  Ne

#### 3. Provádíte environmentální audit?

Ano  Ne

#### 4. Používáte environmentální kritéria pro výběr obchodních partnerů?

Ano  Ne

#### 5. Podporujete obchodní partnery v jejich environmentálních aktivitách?

Ano  Ne

#### 6. Používáte normy vztahující se k ochraně životního prostředí?

Ano  Ne

##### Pokud ano, o jaké normy se jedná?

ISO 14001 - Systém environmentálního managementu  EMAS - Systém environmentálního řízení a auditu  
 Jiné \_\_\_\_\_

#### 7. Je některý ze zaměstnanců pověřen koordinací environmentálních aktivit?

Ano  Ne

##### Pokud ano, je tento člověk podřízen přímo nejvyššímu vedení firmy?

Ano  Ne

#### 8. Informujete své zaměstnance o environmentálních aktivitách vaší firmy?

Ano  Ne

#### 9. Poskytujete environmentální školení?

Ano  Ne

#### 10. Podporujete své zaměstnance, aby přispěli svými nápady ke zlepšení environ. praktik?

Ano  Ne

**B. ENERGIE****11. Máte přehled o množství ...**

... spotřebované elektřiny?

 Ano  Ne

... spotřebovaného plynu?

 Ano  Ne
... vyprodukovaného CO<sub>2</sub>?
 Ano  Ne
**12. Snaží se vaši zaměstnanci šetřit energii?**
 Ano  Ne
**Pokud ano, jaká opatření zaměstnanci dodržují?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Efektivní využívání osvětlení                      | <input type="checkbox"/> Vypínání počítačů a monitorů na noc                  |
| <input type="checkbox"/> Ohřev pouze potřebného množství vody na kávu a čaj | <input type="checkbox"/> Nenechávání mobilních nabíječek zbytečně v zásuvkách |
| <input type="checkbox"/> Omezené používání klimatizace                      | <input type="checkbox"/> Jiné _____   |

**13. Instalovali jste zařízení či jste zajistili opatření pro úsporu energie?**
 Ano  Ne
**Pokud ano, o jaká zařízení/ opatření se jedná?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Světla s čidly na pohyb         | <input type="checkbox"/> Důkladná izolace (okna, fasády atd.) |
| <input type="checkbox"/> Úsporné žárovky                 | <input type="checkbox"/> Regulace topení                      |
| <input type="checkbox"/> Energeticky úsporné technologie | <input type="checkbox"/> Jiné _____                           |

**14. Používáte obnovitelné zdroje energie?**
 Ano  Ne
**Pokud ano, o jaké zdroje energie se jedná?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Energie slunečního záření | <input type="checkbox"/> Energie biomasy |
| <input type="checkbox"/> Termální energie          | <input type="checkbox"/> Jiné _____      |

**C. VODA****15. Máte přehled o množství spotřebované vody?**
 Ano  Ne
**16. Snaží se vaši zaměstnanci šetřit vodou?**
 Ano  Ne
**17. Instalovali jste zařízení či jste zajistili opatření pro úsporu vody?**
 Ano  Ne

**18. Využíváte užitkovou vodu?** Ano Ne**Pokud ano, jakým způsobem?** Ve výrobním procesu  
 Na toaletách Zalévání zeleně  
 Jinak \_\_\_\_\_**D. ODPAD A RECYKLACE****19. Máte politiku odpadového hospodářství?** Ano Ne**20. Třídíte, recyklujete či znovu používáte odpad?****Pokud ano, o jaké materiály se jedná?** Papír  
 Plasty Tonery a cartridge  
 Jiné \_\_\_\_\_**Máte vlastní sběrné nádoby na tříděný odpad?** Ano Ne**21. Snažíte se minimalizovat odpad v kancelářích či ve výrobě?** Ano Ne**Pokud ano, o jaká opatření se jedná?** Tisk z obou stran papíru  
 Vratné barely na pitnou vodu Optimalizace výrobního procesu  
 Jiné \_\_\_\_\_**E. DOPRAVA****22. Máte politiku snížení spotřeby pohonných hmot?** Ano Ne**23. Podporujete své zaměstnance k využívání MHD, jízdních kol či jiných ekologicky šetrných prostředků na cestě do práce a z práce?** Ano Ne**Pokud ano, o jaká opatření se jedná?** Proplácení MHD  
 Stojany na jízdní kola Sprcha a šatna pro zaměstnance  
 Jiné \_\_\_\_\_**24. Přemýšlíte o nahrazování osobního setkání s obchodními partnery videokonferencí?** Ano Ne



**F. PRODUKTY A BALENÍ**

**25. Můžete využít ekologické vlastnosti výrobků či služeb k získání konkurenční výhody?**

- Ano  Ne

**26. Jsou některé vaše produkty či služby označeny ekoznačkou?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, o jaké ekoznačky se jedná?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ekologicky šetrný výrobek     | <input type="checkbox"/> Spravedlivý obchod - Fair Trade        |
| <input type="checkbox"/> Evropská květina – The Flower | <input type="checkbox"/> Produkt ekologického zemědělství (BIO) |
| <input type="checkbox"/> Certifikované dřevo           | <input type="checkbox"/> Jiné _____                             |

**27. Snažíte se minimalizovat obalové materiály?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, o jaká opatření se jedná? \_\_\_\_\_**

**28. Snažíte se používat ekologicky šetrné obalové materiály?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, o jaké materiály se jedná?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Recyklovaný papír | <input type="checkbox"/> Opětovné použití obalu |
| <input type="checkbox"/> Recyklovaný plast | <input type="checkbox"/> Jiné _____             |

**G. NAKUPOVÁNÍ**

**29. Zvažujete hledisko energetické náročnosti při nákupu nového zařízení?**

- Ano  Ne

**30. Nakupujete ekologicky šetrné produkty?**

- Ano  Ne

**Pokud ano, o jaké produkty se jedná?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Recyklovaný papír  | <input type="checkbox"/> Fair Trade produkty |
| <input type="checkbox"/> Čistící prostředky | <input type="checkbox"/> Jiné _____          |

**31. Snažíte se nakupovat od místních dodavatelů?**

- Ano  Ne

## Příloha 3: Zaměstnanecký průzkum na téma CSR

### Dobrý den,

obracíme se na Vás, abyste svými názory a nápady přispěli ke zlepšení pracovního prostředí, zvýšení aktivní podpory místní komunity, snížení negativních dopadů firmy na životní prostředí a zlepšení vztahů se zákazníky a dodavateli – jinými slovy abyste svými názory a nápady posilili společenskou odpovědnost naší firmy.

Vyplňte prosím tento krátký dotazník a vraťte jej, jakmile bude hotov. Informace jsou důvěrné a Vaše anonymita bude zajištěna. DĚKUJEME ZA VAŠI ÚČAST.

### Vyjádřete, prosím míru svého souhlasu či nesouhlasu s tvrzeními:

- 1 - naprosto souhlasím
- 2 - souhlasím
- 3 - mám neutrální postoj
- 4 - nesouhlasím
- 5 - zcela nesouhlasím

<b>CSR – společenská odpovědnost firem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Pro firmu platí označení „společensky odpovědná firma“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Firma nadstandardně pečuje o své zaměstnance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Firma aktivně podporuje místní komunitu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Firma se snaží minimalizovat své negativní dopady na životní prostředí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Firma pěstuje dobré vztahy se svými zákazníky a dodavateli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Péče o zaměstnance</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Jsem pyšný(á), že pracuji právě pro Firmu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Zním firemní hodnoty a ztotožňuji se s nimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Jsem dostatečně informován(a) o dění ve firmě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jsem spokojený(á) s ohodnocením za odvedenou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mám možnost se vzdělávat a profesně se rozvíjet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Pracuji ve zdravém a bezpečném prostředí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Firma mi umožňuje sladit pracovní a osobní život.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Firma prosazuje rovné příležitosti v přístupu ke svým zaměstnancům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Podpora místní komunity</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. Mám svoje osobní preference v souvislosti se zaměřením firemní podpory. <i>Detaily prosím popište v otázce č. 29.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mám zájem zapojit se do programu firemního dobrovolnictví (jeden den v roce se v rámci pracovní doby věnovat dobrovolné práci).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Rád(a) se zúčastním firemních benefičních akcí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Na dobrou věc bych přispěl(a) i z vlastních prostředků.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Jsem ochotný(á) spolupracovat se studenty.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Ochrana životního prostředí</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Všiml(a) jsem si zbytečného plýtvání energií, vodou či materiálem. <i>Detaily prosím popište v otázce č. 30.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Třídění odpadu funguje ve firmě efektivně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Firma minimalizuje svůj odpad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Firma podporuje své zaměstnance k využívání MHD, jízdních kol či jiných ekologicky šetrných prostředků na cestě do práce a z práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Vztahy se zákazníky a dodavateli</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23. Firma podniká v souladu s etickými principy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Firma poskytuje jasné a přesné informace o výrobcích a službách.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Firma včas platí faktury svým dodavatelům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Firma dodržuje autorská práva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Firma používá etickou reklamu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Volně odpovězte prosím na následující otázky:**

**28. Máte jakékoli návrhy, jak by mohla firma zlepšit pracovní podmínky?**

\_\_\_\_\_

**29. Máte jakékoli návrhy, jak by mohla firma aktivně podpořit místní komunitu?**

\_\_\_\_\_

**30. Máte jakékoli návrhy, jak by mohla firma snížit svůj negativní dopad na životní prostředí?**

\_\_\_\_\_

**31. Máte jakékoli návrhy, jak by mohla firma zlepšit své vztahy se zákazníky a dodavateli?**

\_\_\_\_\_

## Příloha 4: Špatný příklad tvorby zprávy společenské odpovědnosti

Plzeňský Prazdroj – zpráva o společenské odpovědnosti dostupná na

[www.prazdroj.cz/cz/odpovedna-spolecnost/zprava-o-spolecenske-odpovednosti](http://www.prazdroj.cz/cz/odpovedna-spolecnost/zprava-o-spolecenske-odpovednosti).

- **Nekonkrétní věty a přehnané používání superlativů, které snižuje důvěryhodnost zprávy:**  
*„Naše firemní politika a postupy zajišťují dodržování nejpořísnějších standardů firemní kontroly, podnikatelské etiky a ochrany životního prostředí. Jsme hrdí na to, že jsme řazeni k pivovarům s nejvyššími standardy nejen v České republice, ale i v Evropě. Hlavní důraz klademe na kvalitu naší produkce. Ve výrobě používáme výhradně nejkvalitnější suroviny, s předstihem investujeme do modernizace výrobních zařízení a neustále usilujeme o zlepšování efektivity a spolehlivosti našich výrobních procesů. To nám umožňuje trvale zajišťovat nejlepší možnou kvalitu našich produktů a zároveň minimalizovat výrobní ztráty a množství produkovaného odpadu.“* (str. 4)
- **Informace bez číselného vyjádření absolutního a procentuálního množství nemají dostatečnou vypovídající hodnotu:**  
*„Plzeňský Prazdroj jako člen Iniciativy zodpovědných pivovarů podpořil kampaň oddělení ministerstva dopravy BESIP s názvem Domluvený, určenou mladým lidem, návštěvníkům hudebních festivalů a koncertů.“* (str. 17) Jakým způsobem Plzeňský Prazdroj kampaň Domluvený podpořil? Jakou finanční částku firma na kampaň darovala?  
*„...v provozech Plzeňského Prazdroje se spaluje ekologické biopalivo, které také produkuje minimální množství škodlivých zplodin.“* (str. 27) Jaké procento topného materiálu představuje ekologické biopalivo? Jedná se o zanedbatelný či významný podíl?  
*„Plzeňský Prazdroj patří již několik let mezi 10 největších dárců v ČR.“* (str. 47) Jakou částku celkem pivovar za reportovací období daroval na dobročinné akce a projekty? Kolik procent tvoří tato částka z celkového čistého zisku?
- **Nepřesné vyjádření pokroku či zhoršení proti loňskému roku a neuvedení cílů na příští období:**  
*„Jednou z významných investic, která minimalizuje dopad na životní prostředí, je rozšíření varny Pilsner Urquell v pivovaru Plzeň, které díky novým technologiím vedlo ke snížení spotřeby zemního plynu o 60 %.“* (str. 27) Z jakého množství na jaké množství byla spotřeba zemního plynu snížena? Během jakého období toto snížení proběhlo?
- **Nevyváženost zprávy, firma zveřejňuje pouze pozitivní aspekty své činnosti:**  
 Jediná negativní informace v celé zprávě je napsána malým písmem v rámci popisu grafu, který ukazuje rozložení druhů odpadu (str. 29). O tom, jak se s 124 tunami nebezpečného odpadu ročně společnost vypořádává, již ve zprávě není zmínka.
- **Zpráva je vytištěná na křídovém papíru s nepřiměřeně vysokou gramáží papíru, což není v souladu s firemní politikou ochrany životního prostředí.**

## Příloha 5: Případové studie strategického přístupu k CSR

<b>NÁZEV FIRMY</b>	Camelot
<b>MÍSTO ČINNOSTI</b>	Velká Británie
<b>OBOR PODNIKÁNÍ</b>	Národní loterie
<b>POČET ZAMĚSTNANCŮ</b>	> 250
<b>WEBOVÉ STRÁNKY</b>	<a href="http://www.camelotgroup.co.uk/crreport2007">www.camelotgroup.co.uk/crreport2007</a>

**FIREMNÍ HODNOTY A PRINCIPY**

<b>Firemní hodnoty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Férově jednáme s zaměstnanci</li> <li>▪ Poctivě podnikáme</li> <li>▪ Chceme být důvěryhodní</li> <li>▪ Pracujeme jako tým</li> <li>▪ Snažíme se o dokonalost ve všem, co děláme</li> <li>▪ Chováme se odpovědně</li> </ul>
------------------------	---

**CSR STRATEGIE**

Na základě firemních principů a dialogu se stakeholdery vznikají čtyři prioritní témata odpovědného podnikání (viz obrázek).



Prioritní téma	Poznámka
<b>Odpovědná hra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Významná část zisku věnovaná na dobročinné účely</li> <li>▪ Politika mnoha hráčů sázejících malé částky</li> <li>▪ Šíření povědomí o problému gamblingu a ochrana zranitelných hráčů</li> <li>▪ Podpora výherců při velké životní změně</li> </ul>
<b>Naší lidé a komunita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Snaha být jedním z nejatraktivnějších zaměstnavatelů ve VB</li> <li>▪ Velká podpora místní komunity a podpora dobrovolnických aktivit zaměstnanců</li> </ul>
<b>Obchodní vztahy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora odpovědného chování obchodních partnerů</li> </ul>
<b>Dopady na životní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pečlivý environmentální management</li> </ul>

<b>Firemní politika</b>	<p>Firemní politiky převádějící hodnoty do každodenní firemní praxe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ etický kodex</li> <li>▪ politika upozorňování na neetické praktiky v podniku</li> <li>▪ strategie prevence hry nezletilých hráčů a nadměrné hry</li> <li>▪ kodex reklamy a podpory prodeje</li> <li>▪ výběr prodejců</li> <li>▪ pravidla nakupování a vyhlašování zakázek</li> <li>▪ podpora komunity</li> <li>▪ politika přístupnosti</li> <li>▪ environmentální politika</li> <li>▪ politika zdraví a bezpečnosti</li> <li>▪ politika rozmanitosti.</li> </ul>
-------------------------	--

## ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

Camelot uvádí prostředky zapojení všech klíčových stakeholderů i kroky, které provádí pro uspokojování jejich zájmů.

Stakeholdeři	Nástroje zapojení	Odpověď firmy na zájmy stakeholderů
<b>Hráči a výherci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Průzkum hráčů</b> – 300 rozhovorů s hráči ročně</li> <li>▪ <b>Fórum hráčů</b> – 12 členů, kteří se scházejí čtyřikrát ročně</li> <li>▪ <b>Průzkum výherců</b> – telefonické dotazování na to, jak výhra ovlivnila jejich život</li> <li>▪ <b>Osobní setkání</b> – speciálně vyškolený tým se setkává s výherci a pomáhá jim zvládnout životní změnu způsobenou výhrou</li> </ul>	Podávání více informací o financování veřejně prospěšných projektů a akcí.
<b>Akademické instituce, neziskové organizace a další skupiny podporující veřejné zájmy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Workshopy</b> – dvakrát ročně workshopy pro různé skupiny podporující veřejné zájmy na téma boje proti gamblingu</li> <li>▪ <b>Osobní setkání</b> – pravidelná setkání s různými skupinami za účelem informování a novém vývoji ohledně odpovědného sázení</li> </ul>	Pozměnění nástroje po navrhování her a vývoj nového nástroje pro detekci herních problémů.
<b>Státní instituce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Osobní setkání</b> - probírání budoucího vývoje Národní loterie, organizace Olympijských her či regulace hazardu</li> </ul>	Spolupráce na veřejném průzkumu ohrožených hráčů. Sponzoring této aktivity.

Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Průzkum zaměstnanců</b> – každoročně</li> <li>▪ <b>Fórum zaměstnanců</b> – zástupci se setkávají s managementem každé dva měsíce</li> <li>▪ <b>Osobní setkání</b> – zaměstnanci se setkávají s liniovými managery nad otázkami dalšího osobního a karierního rozvoje</li> <li>▪ <b>Pondělní porady</b> – vedoucí oddělení informují své podřízené</li> <li>▪ <b>Otevřená setkání</b> – manažeři navštěvují jednou měsíčně své podřízené přímo na jejich pracovišti</li> </ul>	Spuštění a propagace programu pro podporu duševní i tělesné pohody zaměstnanců.
Místní komunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Porady</b> – přibližně jednou za dva roky setkání zástupců místní komunity za účelem tvorby akčního plánu podpory komunity</li> <li>▪ <b>Osobní setkání</b> – jednání o podpoře s jednotlivými neziskovými projekty</li> </ul>	Rozvíjení projektů firemního dobrovolnictví.
Prodejci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Průzkum spokojenosti prodejců</b> – dvakrát ročně</li> <li>▪ <b>Fórum prodejců</b> – čtyřikrát ročně se setkávají zástupci prodejců a management</li> <li>▪ <b>Osobní setkání</b> – prodejní tým navštěvuje jednotlivé prodejce a radí jim, jak zefektivnit prodeje</li> </ul>	Zpětná vazba získaná od prodejců ovlivňuje vývoj nového terminálu.
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Průzkum spokojenosti dodavatelů</b> – jednou ročně je dotázáno přes 400 dodavatelů</li> <li>▪ <b>Osobní setkání</b> – pravidelná setkání za účelem domluvení obchodních podmínek</li> <li>▪ <b>Hodnocení dodavatelů</b> – posuzování dodavatelů dle environmentálních a sociálních dopadů</li> </ul>	Diskuse s dodavateli nad výsledky hodnocení jejich sociálního a environmentálního dopadu.

<b>Akcionáři</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Průzkum spokojenosti akcionářů</b> – jednou ročně</li> <li>▪ <b>Osobní setkání</b> – pravidelná setkání s managementem</li> <li>▪ <b>Hodnocení efektivity</b> – jednou ročně</li> </ul>	Provádění školení ohledně fungování podniku a nefinančního reportování.
------------------	---	---

**REPORTOVÁNÍ**

<b>CSR report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dle iniciativy AA1000</li> <li>▪ Online verze</li> <li>▪ Možnost stažení celého reportu či po kapitolách ve formátu pdf</li> </ul>
<b>Ověření CSR reportu</b>	Nezávislé ověření od firmy The Reassurance Network pracující dle ověřovacích standardů AA1000.
<b>Indexy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BITC Corporate Responsibility Index (96,5%)</li> <li>▪ Business in the Environment Index (94,17%)</li> </ul>
<b>Webové stránky</b>	Samostatné webové stránky věnované CSR.



<b>NÁZEV FIRMY</b>	Hewlett-Packard (HP)
<b>MÍSTO ČINNOSTI</b>	Globální
<b>OBOR PODNIKÁNÍ</b>	Informační technologie
<b>POČET ZAMĚSTNANCŮ</b>	> 250
<b>WEBOVÉ STRÁNKY</b>	<a href="http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship">www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship</a>



#### FIREMNÍ HODNOTY A PRINCIPY

<b>Firemní hodnoty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zákazník je pro nás vždy na prvním místě.</li> <li>▪ Máme důvěru a respekt v jednotlivce.</li> <li>▪ Jsme vysoce výkonní díky zásluhám náš všech.</li> <li>▪ Klademe důraz na týmovou spolupráci.</li> <li>▪ Jsme přizpůsobiví a jednáme rychle.</li> <li>▪ Přinášíme užitečné a smysluplné inovace.</li> <li>▪ Podnikáme poctivě za každé situace.</li> </ul>
<b>Firemní principy</b>	Firma se hlásí k principů iniciativy Global Compact.

#### CSR STRATEGIE

<b>Analýza</b>	<p>Byla provedena analýza široké škály CSR témat, a to na základě:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vnímání a očekávání zákazníků</li> <li>▪ externích standardů a regulací</li> <li>▪ dialogu s dalšími stakeholdery</li> <li>▪ hodnocení rizik a příležitostí</li> <li>▪ trendů v oboru</li> <li>▪ monitoringu médií.</li> </ul>
<b>CSR priority</b>	<p>Analýza vedla k určení následujících prioritních témat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ odpovědnost v dodavatelském řetězci</li> <li>▪ úspora energie</li> <li>▪ znovu použití a recyklace produktů.</li> </ul> <p>The diagram illustrates the process of determining CSR priorities. On the left, four green arrows point towards a central blue arrow labeled 'HP's business'. These arrows are labeled 'Customers', 'Regulation', 'Voluntary standards', and 'Stakeholder activity'. The central blue arrow contains the text: 'Our values', 'Our objectives', 'Our strategies', 'Our employees', and 'Our products'. A final orange arrow points from the central blue arrow to a box on the right labeled 'HP's global citizenship strategy and priorities'.</p>

## ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

Stakeholdeři	Nástroje zapojení
<b>Komunita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dobrovolnictví zaměstnanců</li> <li>▪ Filantropie</li> </ul>
<b>Zákazníci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průzkumy věrnosti zákazníků (dotazník obsahuje otázky i ohledně recyklace produktů a jiných environmentálních služeb)</li> <li>▪ Obchodní kontakty</li> <li>▪ Monitorování zákaznických požadavků a návrhů</li> </ul>
<b>Zaměstnanci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Webové stránky</li> <li>▪ Zaměstnanecké průzkumy</li> <li>▪ Tzv. networking groups</li> <li>▪ Politika otevřených dveří</li> <li>▪ Porady, schůzky a hodnocení</li> </ul>
<b>Investoři</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zákonná a jiná přiznání a reporty</li> <li>▪ Výroční setkání s akcionáři</li> <li>▪ Pravidelné schůzky a porady</li> </ul>
<b>Zákonodárci a regulátoři</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Program zapojování se do veřejných otázek</li> <li>▪ Pravidelné schůzky a porady</li> <li>▪ Členství v obchodních a oborových asociacích</li> </ul>
<b>Odborníci v oboru a média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Přímé zapojování se do témat souvisejících s předmětem podnikání firmy HP</li> <li>▪ Rozhovory, setkání a porady na téma CSR</li> <li>▪ Spolupráce na člancích a knihách o CSR</li> </ul>
<b>Nestátní neziskové organizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Setkání a konference</li> <li>▪ Partnerství</li> <li>▪ Přímé zapojování se do témat souvisejících s předmětem podnikání firmy HP</li> <li>▪ Poradní výbor složený ze zástupců NNO z oblasti firemních CSR priorit a HP senior manažerů</li> </ul>
<b>Dodavatelé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Program CSR v dodavatelském řetězci</li> <li>▪ Řízení dodávek</li> </ul>

## REPORTOVÁNÍ

<b>CSR report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globální i lokální CSR reporty</li> <li>▪ CSR report pro zákazníky</li> <li>▪ Dle standardu GRI</li> <li>▪ Online verze</li> <li>▪ Možnost sestavit si svůj vlastní report (čtenář vybírá kapitoly, které ho zajímají)</li> <li>▪ Online formulář pro zpětnou vazbu ohledně reportu</li> </ul>
-------------------	---

**NÁZEV FIRMY**Irish Life & Permanent  
(IL&P)**MÍSTO ČINNOSTI**

Irsko


**OBOR PODNIKÁNÍ**

Finanční služby

**POČET ZAMĚSTNANCŮ**

&gt; 250

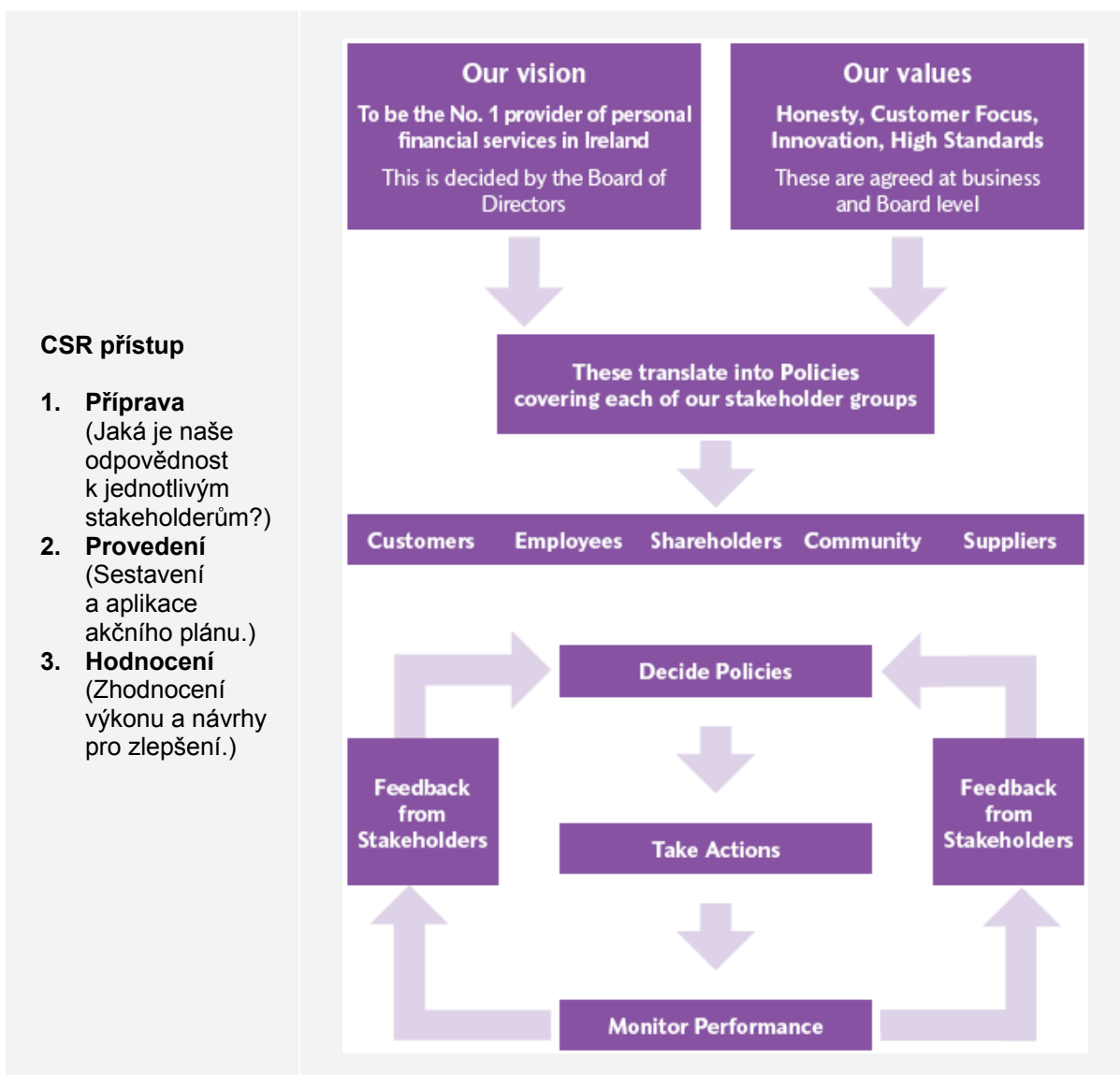
**WEBOVÉ STRÁNKY**[www.irishlifepermanent.ie/ipm/corporaterespnew](http://www.irishlifepermanent.ie/ipm/corporaterespnew)**FIREMNÍ VIZE A HODNOTY**

<b>Firemní hodnoty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poctivost (poctivá značka, otevřená a poctivá komunikace se zaměstnanci)</li> <li>▪ Zaměření na zákazníka (jasná řeč, programy na podporu spokojenosti zákazníků)</li> <li>▪ Inovace (nové produkty, zrušení klasických transakčních poplatků)</li> <li>▪ Vysoké standardy (respektování regulací, podpora rovných příležitostí a diversity)</li> </ul> 
------------------------	--

**CSR STRATEGIE**

Od firemní vize a hodnot jsou odvozeny firemní politiky vztahující se ke všem stakeholderům. Na základě firemních politik jsou vyvíjeny odpovědné aktivity, které jsou monitorovány a posuzovány stakeholdery (viz obrázek níže).

<b>Firemní politika</b>	<p>Stručné firemní politiky udávají pravidla chování:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ politika zdraví a bezpečnosti</li> <li>▪ politika rozmanitosti</li> <li>▪ politika přijímání nových zaměstnanců a udržování stávajících zaměstnanců</li> <li>▪ politika odměňování zaměstnanců</li> <li>▪ politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců</li> <li>▪ politika přístupnosti</li> <li>▪ politika upozorňování na neetické praktiky v podniku</li> <li>▪ environmentální politika</li> <li>▪ pravidla chování makléřů a zprostředkovatelů</li> <li>▪ politika nakupování</li> <li>▪ politika obdarovávání</li> <li>▪ ochrana dat.</li> </ul>
-------------------------	--




## ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

<b>Klíčoví stakeholdeři</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zákazníci</li> <li>▪ Zaměstnanci</li> <li>▪ Akcionáři</li> <li>▪ Místní komunita</li> <li>▪ Dodavatelé</li> </ul>
<b>Prostředky zapojení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skupinové diskuse</li> <li>▪ Porady</li> <li>▪ Průzkumy</li> </ul>

## REPORTOVÁNÍ

<b>CSR report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dle směrnice GRI</li> <li>▪ Html verze a ke stažení v pdf formátu</li> <li>▪ Stručný a výstižný report</li> </ul>
-------------------	--


<b>NÁZEV FIRMY</b>	Novartis	
<b>MÍSTO ČINNOSTI</b>	Švýcarsko	
<b>OBOR PODNIKÁNÍ</b>	Farmaceutický průmysl	
<b>POČET ZAMĚSTNANCŮ</b>	> 250	
<b>WEBOVÉ STRÁNKY</b>	<a href="http://www.corporatecitizenship.novartis.com/managing-cc">www.corporatecitizenship.novartis.com/managing-cc</a>	

**FIREMNÍ HODNOTY A PRINCIPY**

<b>Firemní principy</b>	<p>Novartis se hlásí k 10 principům iniciativy Global Compact. Každý princip prakticky naplňuje a uvádí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ závazek a politiku</li> <li>▪ projekty a aktivity</li> <li>▪ výsledky uplynulého roku</li> <li>▪ cíle na další období</li> <li>▪ GRI indikátory</li> <li>▪ zdroje dalších informací.</li> </ul>
<b>Etický kodex</b>	K dispozici ke stažení na webových stránkách.

**CSR STRATEGIE**

CSR strategie firmy stojí na čtyřech pilířích: pacienti, etické podnikání, zaměstnanci a komunita, péče o životní prostředí.

<b>Pilíř</b>	<b>Poznámka</b>
<b>Pacienti</b>	Snaha poskytnout léky všem pacientům včetně těch, kteří si to nemohou dovolit.
<b>Etické podnikání</b>	<p>Důraz na celistvý přístup – tj. integritu a soulad s právními a oborovými normami – tj. compliance. Viz obrázek.</p> 

<b>Zaměstnanci a komunita</b>	Firma se snaží být nedílnou součástí ve všech částech světa, ve kterých podniká. Nikde nevyplácí nižší mzdy než představuje existenční minimum.
<b>Péče o životní prostředí</b>	Důraz na efektivní využívání zdrojů a minimalizaci dopadu firemních činností a produktů na životní prostředí. Zapojení se do projektu sběru a řádného využití nespotřebovaných léků.

## CSR STRATEGIE

Novartis rozlišuje tři úrovně společenské odpovědnosti: základní chování (nutné standardy), očekávané chování (příslušející standardy) a žádané chování (dobrovolné standardy). Viz obrázek.

Úroveň	Poznámka
<b>Základní chování</b>	Dodržování zákonů a regulací.
<b>Očekávané chování</b>	Aktivity nad rámec zákona (například zaručení mzdy, která pokryje existenční náklady, zaměstnanecké výhody atd.).
<b>Žádané chování</b>	Firma se snaží být prospěšná pro pacienty a komunitu nad rámec zákona i očekávání okolí (jedná se zejména o filantropii a veřejně prospěšné akce).



## ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

<b>Stakeholdeři</b> (Viz obrázek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanci</li> <li>▪ Místní komunita</li> <li>▪ Pacienti</li> <li>▪ Vládní instituce</li> <li>▪ Dodavatelé</li> <li>▪ Vědecká a akademická sféra</li> <li>▪ Doktoři</li> <li>▪ Neziskové organizace</li> <li>▪ Akcionáři</li> <li>▪ Média</li> </ul>
<b>Prostředky zapojení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Panelové diskuse</li> <li>▪ Skupinové diskuse</li> <li>▪ Spolupráce s organizacemi zastupující pacienty</li> </ul>



## REPORTOVÁNÍ

<b>CSR report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dle směrnice GRI</li> <li>▪ Ve třech jazykových mutacích</li> <li>▪ Ke stažení v pdf formátu</li> </ul>
<b>Webové stránky</b>	Samostatné webové stránky věnované CSR.

<b>NÁZEV FIRMY</b>	TNT
<b>MÍSTO ČINNOSTI</b>	Nizozemí
<b>OBOR PODNIKÁNÍ</b>	Přeprava zásilek
<b>POČET ZAMĚSTNANCŮ</b>	> 250
<b>WEBOVÉ STRÁNKY</b>	<a href="http://group.tnt.com/socialresponsibility/">http://group.tnt.com/socialresponsibility/</a>



#### FIREMNÍ POSLÁNÍ A PRINCIPY

<b>Firemní poslání</b>	<p>Součástí firemního poslání je: Usilujeme o vedoucí postavení v oboru ve smyslu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vyvolat ve svých lidech hrdost</li> <li>▪ vytvořit hodnotu pro naše akcionáře</li> <li>▪ sdílet odpovědnost za náš svět.</li> </ul>
<b>Firemní principy</b>	<p>Stanoveny firemní principy vztahující se k:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podniku</li> <li>▪ zaměstnancům</li> <li>▪ podnikání</li> <li>▪ vztahu k okolnímu světu.</li> </ul> <p>Principy vycházejí z iniciativy Global Compact.</p>

#### CSR STRATEGIE

TNT rozděluje manažerský přístup k CSR do tří propojených úrovní: sjednotit, zlepšit, inspirovat. Viz obrázek.



Úroveň	Cíle
<b>Sjednotit</b>	Zavést manažerské systémy (Standard rozvoje lidských zdrojů Investors in People, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000) téměř do všech poboček. Dnes systémy používá 62% poboček.
<b>Zlepšit</b>	Umožnit srovnání CSR výkonu v rámci odvětví přepravy a logistiky.
<b>Inspirovat</b>	Aktivně vyhledávat nové CSR aktivity a partnerství.



## ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

<b>Stakeholderi a prostředky zapojení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Od roku 2004 proběhlo osm rozhovorů se šesti různými skupinami stakeholderů: místní komunita, zákazníci, subdodavatelé, zaměstnanci, investoři, dodavatelé.</li> <li>▪ Panelové diskuse zákazníků. Sdílení informací a spolupráce na CSR projektech. Panel se svolává dvakrát ročně.</li> <li>▪ Dotazníkové šetření investorů v roce 2007.</li> </ul>
---	--

## REPORTOVÁNÍ

<b>CSR report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dle směrnice GRI</li> <li>▪ Online verze a ke stažení v pdf formátu</li> </ul>
<b>Webové stránky</b>	Prvky přístupnosti (bezbariérovosti) webových stránek: možnost čtení obsahu stránek, zvětšení písma a zvýšení kontrastu.
<b>Dow Jones Sustainability Index</b>	Zveřejnění vyplněných formulářů.
<b>Accountability AA1000 standard</b>	Důraz na zapojení stakeholderů.

<b>NÁZEV FIRMY</b>	Vodafone
<b>MÍSTO ČINNOSTI</b>	Globální firma
<b>OBOR PODNIKÁNÍ</b>	Mobilní telekomunikační služby
<b>POČET ZAMĚSTNANCŮ</b>	> 250
<b>WEBOVÉ STRÁNKY</b>	<a href="http://www.vodafone.com/start/responsibility.html">www.vodafone.com/start/responsibility.html</a>



#### FIREMNÍ VIZE, HODNOTY A PRINCIPY

<b>Vize</b>	Do roku 2010 být jednou z nejdůvěryhodnějších firem na trhu.
<b>Firemní principy</b>	Jednání podniku v souladu s firemními principy v deseti oblastech: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zvyšování hodnoty pro akcionáře</li> <li>▪ veřejná politika</li> <li>▪ komunikace</li> <li>▪ zákazníci</li> <li>▪ zaměstnanci</li> <li>▪ individuální jednání</li> <li>▪ životní prostředí</li> <li>▪ místní komunita</li> <li>▪ zdraví a bezpečnost</li> <li>▪ obchodní partneři a dodavatelé.</li> </ul>

#### VNITŘNÍ ANALÝZA

Vnější faktory	Příležitosti	Rizika
<b>Rozšíření přístupu ke komunikaci</b>	Poskytování pokrytí a služeb navržených speciálně pro lidi, kteří mají malý nebo žádný přístup k telekomunikaci. Rozšíření klientely.	Být připraven na nové výzvy spojené s proniknutím na nový trh a rozvojem nových služeb a vyvarovat se poškození reputace.
<b>Změny klimatu</b>	Vodafone pomáhá svým zákazníkům omezovat cestování poskytováním služeb jako je tele- a video-konference.	Růst provozních nákladů, infrastruktura závislá na počasí. Reputace spojená s firemním přístupem k otázkám klimatu.
<b>Odpovědnost k zákazníkům</b>	Nabídka ochrany proti nevhodnému obsahu a nevyžádanému kontaktu.	Reputace závislá na jasném stanovení cen, odpovědném marketingu a ochraně soukromí.
<b>Opětovné využití a recyklace mobilů</b>	Prodej použitých telefonů vedoucí k rozšíření telekomunikace u lidí s nižším příjmem.	Rychle zastarávání modelů mobilních telefonů, dopady odpadu na životní prostředí.
<b>Etika v podnikatelské praxi</b>	Silné firemní principy a efektivní management v oblasti etiky zvyšuje dobrou pověst podniku.	Jakékoli neetické chování zaměstnanců představuje vážné ohrožení reputace.

## CSR STRATEGIE

<b>Strategie</b>	<p>Pětiletá (od roku 2005) strategie podporující vizi – stanovení priorit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ udržovat vysoké etické standardy</li> <li>▪ porozumění a reagování na zájmy stakeholderů</li> <li>▪ zajistit jednotné provozní standard napříč skupinou</li> <li>▪ dostát závazků ve třech klíčových oblastech (odpovědnost k zákazníkům; opětovné využití a recyklace mobilních telefonů; spotřeba energie a klimatické změny)</li> <li>▪ využít možnosti mobilní komunikace k vytvoření socioekonomické hodnoty.</li> </ul>
<b>Firemní politika</b>	<p>Firemní politiky převádějící principy do každodenní firemní praxe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ politika společenského investování (investování prostředků do komunity)</li> <li>▪ politika zdraví a bezpečnosti</li> <li>▪ kodex etického nakupování</li> <li>▪ pravidla chování v oblasti daní</li> <li>▪ politika odpovědného chování skupiny Vodafone</li> <li>▪ politika ochrany soukromí</li> <li>▪ principy veřejné politiky</li> <li>▪ průvodce stížností proti korupčnímu chování</li> <li>▪ průvodce odpovědným marketingem.</li> </ul>
<b>Témata CSR</b>	<p>Na základě zapojení stakeholderů byly určeny prioritní témata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rozšíření přístupu ke komunikaci</li> <li>▪ mobilní telefony a zdraví</li> <li>▪ odpovědná skupina podniků Vodafone</li> <li>▪ standardy obsahu mobilní komunikace</li> <li>▪ jasná cenová politika</li> <li>▪ soukromí</li> <li>▪ CSR v dodavatelském řetězci</li> <li>▪ spotřeba energie a klimatické změny</li> <li>▪ opětovné využití a recyklace mobilních telefonů</li> <li>▪ zaměstnanci</li> <li>▪ etika</li> <li>▪ veřejná politika</li> <li>▪ daně.</li> </ul>

## ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

Stakeholderi	Nástroje zapojení	Poznámka
<b>Neziskové organizace (NNO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osobní schůzky</li> <li>▪ Účast NNO na akcích</li> <li>▪ Partnerství</li> <li>▪ Konzultace</li> </ul>	Kampaň či zaměření NNO musí souviset s předmětem podnikání.
<b>Investoři</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 12 setkání ročně</li> <li>▪ Setkání s jednotlivými investory individuálně</li> </ul>	Nejčastější témata: změny klimatu, vliv mobilů na zdraví, obsah nevhodný pro děti.
<b>Odborníci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osmi členné skupinové diskuse</li> </ul>	Zakládání fóra expertů, kteří se budou setkávat jednou ročně.

<b>Zákazníci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prodejní místa</li> <li>▪ Kontaktní centra</li> <li>▪ Zákaznické průzkumy</li> <li>▪ Interview</li> <li>▪ Bezplatná sms poradna</li> </ul>	Průzkumy se buď týkají celkového vnímání CSR nebo do hloubky zkoumají jednotlivá témata CSR.
<b>Státní instituce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spolupráce s vládními institucemi i regulátory</li> </ul>	Téma spojená s telekomunikací a obecná témata jako zaměstnanost, inovace, komunikace občanů s veřejnou správou a bezpečnost.
<b>Zaměstnanci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interní komunikace</li> <li>▪ Průzkumy zaměstnanců</li> <li>▪ Výroční setkání s liniiovými manažery</li> <li>▪ Evropský pracovní poradní výbor</li> </ul>	V rámci interní komunikace firma využívá: intranet, interní zpravodaj, interní TV kanál, pravidelné emaily od výkonného ředitele, uvítací balík pro nové zaměstnance.
<b>Dodavatelé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hodnocení dodavatelů</li> <li>▪ Online školení</li> <li>▪ Členství ve spolcích</li> </ul>	K zapojení dodavatelů se váže firemní kodex etického nakupování.
<b>Asociace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Členství v devíti iniciativách (CSR Europe, WBCSD, Business for Social Responsibility )</li> </ul>	Kromě iniciativ zaměřených na CSR se jedná o témata: recyklace, reklama, spam, omezení obsahu, změny klimatu a další.

## REPORTOVÁNÍ

<b>CSR report</b>	Vodafone vydává jeden globální CSR report za celou skupinu. Jednotlivé země rovněž vydávají své lokální CSR reporty, v této chvíli tak činí jedenáct ze šestnácti lokálních poboček. Bohužel Vodafone ČR prozatím nereportuje, konceptem CSR se však intenzivně zabývá. Reporty ke stažení v pdf formátu.
<b>Formát „we said, we have, we will“</b>	Každá kapitola je strukturovaná dle principu „řekli jsme, máme, budeme“. Přístup umožňuje porovnat závazky a skutečný výkon firmy v oblasti CSR. Na konci reportu najde čtenář navíc přehled o tom, jaké cíle si firma stanovovala v minulém roce, jak jim dostála a jaké si určila pro nadcházející období.
<b>Ověření</b>	Vodafone používá externí ověření (od konzultantské firmy Deloitte), žádá vyjádření expertů na nejvýznamnější CSR témata a provádí rovněž interní audit v podobě kontrolního dotazníku.
<b>Webové stránky</b>	Sekce globálních webových stránek věnovaná CSR přináší čtenářům ještě podrobnější informace a fakta než tištěná verze reportu.