CHCETE TU BÝT I ZA 100 LET?

Udržitelné podnikání v praxi

www.SocialniDialog.cz

Portál zaměřený na sociální dialog
ve všech jeho podobách

© Svaz průmyslu a dopravy ČR

esf evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

CHCETE TU BÝT I ZA 100 LET?

UDRŽITELNÉ PODNIKÁNÍ V PRAXI

Svaz průmyslu a dopravy ČR
2013

Chcete tu být i za 100 let?
Udržitelné podnikání v praxi

Autoři: Pavlína Kalousová, Tomáš Rak
Vydal: Svaz průmyslu a dopravy ČR, Freyova 948/11, 190 00 Praha 9
Tisk: Ottova tiskárna, Přívozní 2/1054, 170 00 Praha 7
Místo a rok vydání: Praha 2013
Náklad: 2000 ks

Publikace vznikla v rámci projektu „Udržitelnost sociálního dialogu v ČR - rozvoj kvality služeb zástupců zaměstnavatelů", reg. č. CZ.1.04/1.1.01/02.00012. Projekt je financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR.

Více o projektu najdete na www.socialnidialog.cz.

©2013 Svaz průmyslu a dopravy ČR

OBSAH:

Úvod do problematiky CSR/udržitelného rozvoje.....5
Co je CSR a udržitelné podnikání 5
Tři pilíře odpovědného podnikání 5
CSR a EU 6
Motivace firem k odpovědnému chování a programům odpovědného podnikání 6
Ekonomická výkonnost a odpovědné podnikání 7
Situace v českých firmách 8

Jak nastavit odpovědný přístup ve firmě 10
Strategie odpovědného podnikání/udržitelného rozvoje ve firmě 10
Měření a reporting 11
Metodika GRI 12
Proč bychom měli metodiku k nefinančnímu reportingu používat? 12
Způsob řízení a nastavení udržitelného rozvoje 13

Jednotlivé oblasti odpovědného podnikání 14
Životní prostředí 14
Lidé – HR 15
Podpora komunit a firemní dárcovství 18
Dodavatelé a zákazníci 20

Slovníček pojmů 23

O autorech 24

Zdroje 24

ÚVOD DO PROBLEMATIKY CSR / UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Co je CSR a udržitelné podnikání

Udržitelné podnikání je podnikání postavené na sdílení hodnot mezi firmou a okolím. Zahrnuje celou řadu témat, která jsou vždy specifická pro sektor, ve kterém firma působí. Tak například pro těžařské firmy působící globálně jsou důležitá lidská práva či spolupráce s místními obyvateli, pro farmaceutické společnosti zase zdraví a přístup k základní lékařské péči, IT společnosti se intenzivně zabývají vzděláváním a tak dále. Jeden metr tedy neexistuje, společný je však způsob uvažování o podnikání a provázanost konceptu odpovědnosti/udržitelnosti a dlouhodobé udržení zisku firmy. Odpovědné/udržitelné podnikání je také nazýváno udržitelným rozvojem (z angl. sustainability) a někdy rovněž společenskou odpovědností neboli CSR (z angl. corporate social responsibility). V západní Evropě a Spojených státech se však již stále více užívá koncept udržitelnosti, který je více provázán s byznysem, a ne pouze s filantropií. V ČR je pojem CSR v jeho úzkém pojetí stále rozšířen. V této publikaci se budeme držet odpovědného podnikání/udržitelného rozvoje v jeho širším pojetí, zahrnujícím například také otázky bezpečnosti práce, řízení dodavatelského řetězce, spokojenosti zákazníků apod.

Například 20 % holandských firem vidí odpovědné podnikání jako nástroj zvyšování svých zisků. Další firmy pracují s konceptem odpovědného podnikání jako nákladově neutrálním či dokonce realizují svůj přístup tak, že jim tyto aktivity šetří náklady. Alespoň to vyplynulo z nedávného průzkumu společnosti PwC v Nizozemí. Udržitelně podnikající firmy musejí stále více přizpůsobovat své obchodní modely situaci, kdy zajistí své zisky při využití stále nižších zdrojů. Proč? Ceny komodit globálně rostou, zákazníci stále více požadují tzv. odpovědné produkty a ve znalostní ekonomice jsou pro úspěch firem kvalitní zaměstnanci klíčoví. Firmy, které tuto příležitost uchopí, mohou získat či udržet si potřebnou konkurenční výhodu.

Definic pro odpovědné podnikání je skutečně mnoho. Například globální organizace rozvíjející odpovědné podnikání Business for Social Responsibility ji definuje jako *„způsob podnikání, který nejen plní, ale jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání"*. Na evropské úrovni byla CSR dlouhodobě definována následovně: *„Společenská odpovědnost je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery."*

Tři pilíře odpovědného podnikání

Často je odpovědné podnikání postaveno na třech hlavních pilířích, v angličtině tripple bottom line (TBL, 3BL).

Profit – ekonomický pilíř, kde se od firmy, která je společensky odpovědná, vyžaduje, aby její podnikání bylo transparentní, aby uplatňovala principy dobrého řízení, fungovala v souladu s kodexy dobrého chování firem nebo etickými kodexy a zároveň vytvářela pozitivní vztahy se všemi zájmovými stranami – akcionáři, zákazníky, dodavateli, investory, médii, zástupci státní správy, spotřebiteli atd.

People – sociální pilíř, o němž se hovoří, jestliže firma dbá na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, usiluje o rozvoj lidského kapitálu, dodržuje pracovní standardy, poskytuje jistotu zaměstnání a rovné příležitosti pro ženy, muže, národnostní menšiny, handicapované a starší lidi, nezneužívá práci dětí (a zároveň odmítá spolupráci s partnery, kteří by dětskou práci zneužívali) a zajišťuje profesní rozvoj svých zaměstnanců, příp. rekvalifikaci propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění. A samozřejmě se angažuje v komunitě, ve které funguje.

Planet – environmentální pilíř, kdy se od firmy očekává, že svou činnost bude vykonávat tak, aby nesplňovala pouze ekologické standardy, ale aby zároveň chránila přírodní zdroje, podporovala vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí a prosazovala takovou firemní politiku, která bude mít co nejmenší dopad na životní prostředí – používání ekologických produktů, recyklace odpadu apod.

Všechny nás čeká nějaká budoucnost. Siemens ji díky svému širokému portfoliu výrobků, globálnímu přesahu i lokálnímu působení může velkou měrou ovlivnit tak, aby byla pro většinu světa co nejpříjemnější. Za vším ale stojí hlavně naši lidé, kteří při své práci myslí i na ostatní.[1]

Eduard Palíšek, generální ředitel, Siemens Česká republika

CSR a EU

Koncem roku 2011 zveřejnila Evropská komise sdělení o obnovené strategii v oblasti společenské odpovědnosti firem 2011–2014 (CSR). Jejím cílem je podnítit členské státy, aby vytvářely a koordinovaly své vlastní strategie CSR. Komise uvádí, že nositeli CSR jsou podniky a nezpochybňuje její dobrovolný charakter. Přesto Komise přišla se širší definicí CSR, která hovoří o přímé odpovědnosti podniků vůči společnosti a navrhuje doplnit dobrovolný přístup regulatorními opatřeními. Posouvá tak definici CSR od odpovědného podnikání k odpovědnosti firem za jejich dopad na společnost. Podle názorů mnohých podniků a jejich platforem napříč Evropou by tyto nové tendence na úrovni EU mohly do budoucna přinést další administrativní a finanční nároky a minimálně zbrzdit inovační potenciál a tím i konkurenceschopnost.

Nová strategie Komise přináší snahu sjednotit pohled na téma CSR a nastavit sdílené standardy pro jeho fungování, jako například v oblasti transparentnosti a povinného reportingu či souladu s mezinárodními standardy. Například pro velké společnosti s více než 1000 zaměstnanci navrhuje do roku 2014 povinný soulad s certifikacemi jako je ISO 26000, či se standardy Global Compact nebo se směrnicemi OECD. Reakci firem na tuto iniciativu shrnula evropská organizace BusinessEurope, která podporuje v kontextu obnovené Strategie EU 2011–2014 pro CSR integraci CSR do společností. Zdůrazňuje, že **prioritou budoucího rozvoje CSR by mělo být vylepšení obchodních výsledků**. Business Europe soudí, že to je způsob, jak zajistit, aby společnosti i nadále aktivně naslouchaly zájmům akcionářů v otázce inovací v oblasti CSR a doporučily i jiným společnostem, aby zapojily CSR do svých obchodních strategií. Zdůrazňuje však dobrovolnou povahu CSR.

Motivace firem k odpovědnému chování a programům odpovědného podnikání

Strategie společenské odpovědnosti znamená udržení ekonomického úspěchu firmy a získání konkurenční výhody tím, že firma buduje svou dobrou pověst a získává důvěru lidí, kteří ve firmě pracují či žijí v komunitě, kde firma podniká a hledá nové obchodní příležitosti v oblasti udržitelného podnikání. Společenská odpovědnost není teoretickou nadstavbou – jedná se o proces, který plně respektuje koloběh obchodního života v souladu s hodnotami celé společnosti. Zákazníci od společnosti očekávají kvalitní výrobky a služby a předpokládají, že firma bude důvěryhodným dodavatelem s dobrou pověstí. Dodavatelé zase chtějí prodávat zákazníkům, kteří se vracejí a znovu výrobky či služby nakupují a platí v daných termínech. Lidé a komunita, v níž firma působí, chtějí vědět, že se firma chová odpovědně ke společnosti i k okolnímu prostředí. Zaměstnanci pak rádi pracují pro firmu, na kterou jsou hrdi a která si cení jejich práce.

1 www.byznysprospolecnost.cz

V poslední době se zvyšuje tlak na firmy, a to jak od zákazníků, místní komunity, vlád či investorů (tzv. stakeholderů). Aby tedy firma zůstala konkurenceschopnou, musí se přizpůsobit novým požadavkům. Nadnárodní firmy volí k odpovědnému podnikání takový přístup, který funguje na pozadí globální společnosti, zároveň však musí respektovat potřeby míst a zemí, kde působí. Střední a menší podniky jsou v tomto směru flexibilnější, mají často osobní povahu a jsou lépe integrované do místní komunity. To jim umožňuje reagovat rychle na jakékoliv změny a potřeby, mohou tedy využít společenské poptávky či příležitosti na trhu mnohem rychleji než velké či nadnárodní společnosti.

Někdy se setkáváme se skeptickým pohledem na celý koncept odpovědného podnikání, na který je pak nazíráno „pouze" jako na další ze způsobů jak vylepšovat firemní image, například prostřednictvím pozitivních PR zpráv. Někdy zaznívají i jiné hlasy, které vidí odpovědné podnikání jako nadbytečnou nákladovou položku. Tato skupina lidí se přiklání k názoru, že maximum prostředků by mělo směřovat k akcionářům firem.

Oba zmíněné přístupy lze snadno vyvrátit tím, že firmy, které jsou u svých odpovědných aktivit motivovány pouze PR cíli a neintegrují principy odpovědného podnikání do všech oblastí činnosti, velice riskují svou veřejnou i interní důvěryhodnost. A těm, kteří chtějí pouze maximalizovat zisk pro akcionáře, je třeba ukázat, že dlouhodobý úspěch firmy záleží na celém komplexu vnějších vlivů, kde vedle ekonomických faktorů vstupují do hry také vliv firmy na životní prostředí, kvalita a výkonnost zaměstnanců, vztahy s místní komunitou či regulačními institucemi.

Navíc, podle publikované studie společnosti Ernst & Young, začaly tvořit návrhy akcionářů zaměřené na sociální a ekologická témata polovinu všech jejich návrhů. Pro představenstva firem se tak společenská odpovědnost skutečně stává oblastí pro strategická rozhodnutí. Nejde jen o to, že se zvýšil počet podobných návrhů ze strany akcionářů, ale roste i podpora pro jejich prosazení, například ze strany investičních fondů a dalších významných investorů. Procento podpory takovýmto návrhům vzrostlo ze tří procent v roce 2000 na necelých třicet procent v roce 2010.[1]

Důvody, proč se odpovědné podnikání stalo klíčovou součástí obchodních strategií mnoha společností:[2]

1. Firmy jsou si vědomy, že odpovědné podnikání má pozitivní dopad na jejich působení.

2. Další a další společnosti postupně začínají pracovat podle principů odpovědného podnikání proto, aby získaly konkurenční výhodu.

3. Uvědomují si výhody odpovědného podnikání, když čelí konkrétním společenským, environmentálním a ekonomickým výzvám.

4. Čím dál více si uvědomují, že společensky odpovědné podnikání je užitečné i zapojením stakeholderů při definování a provádění podnikatelské činnosti. Tím dochází k většímu zainteresování stakeholderů na úspěchu firmy.

Ekonomická výkonnost a odpovědné podnikání

Finanční krize v roce 2008 potvrdila, že odpovědné společnosti mají lepší ekonomické výsledky než firmy, které strategii společenské odpovědnosti nemají. Například společnost A. T. Kearney zveřejnila studii na 99 firmách vybraných z Dow Jones Sustainability Index nebo z Goldman Sachs SUSTAIN seznamu. Studie sledovala výkonnost

1 (Ernst & Young, Shareholders press boards on social and environmental risks, Is your company prepared?, 2010).
2 Zdroj BusinessEurope, reakce na Sdělení Evropská komise o obnovené strategii v oblasti společenské odpovědnosti firem 2011–2014 (CSR)

těchto společností, kdy za tři měsíce ukázaly tyto firmy v průměru o 10 % a za období šesti měsíců i o 15 % lepší výkonnost z důvodu zvýšeného zájmu investorů o firmy s prokázanou strategií firemní odpovědnosti. V některých segmentech byla lepší výkonnost přes 20 % během tříměsíčního sledovaného období, například u segmentů jako je mediální a automobilový průmysl.

Novější průzkumy vnímání důležitosti odpovědnosti potvrzují. Podle loňského průzkumu McKinsey and Company v současnosti více než 90 % ředitelů při tvorbě podnikových strategií zohledňuje sociální a environmentální témata v mnohem větší míře než před pěti lety a dvě třetiny generálních ředitelů firem podle průzkumu platformy Byznys pro společnost vidí úzkou spojitost mezi výkonností firmy a jejich společenskou odpovědností.

Z výsledků průzkumu **Carbon Disclosure Project 2011**, do kterého se zapojují největší americké společnosti podle tržní kapitalizace, vyplynulo, že více než 60 % zelených projektů přineslo ekonomický zisk, a to dokonce do 3 let po uskutečnění investice.[1]

Rozvíjení CSR aktivit v regionu Moravskoslezského kraje a implementaci sociálních a environmentálních zájmů do chodu obchodní společnosti ČSAD Havířov, a.s. vnímáme jako formu konkurenční výhody, která má v konečném důsledku pozitivní dopad na růst tržní hodnoty naší společnosti.[2]

Tomáš Vavřík, generální ředitel a předseda představenstva ČSAD Havířov a.s., držitel ocenění TOP Odpovědná firma 2012 v kategorii Leader v životním prostředí

Situace v českých firmách

Společenská odpovědnost firem a udržitelné podnikání se postupně stává i v České republice standardní součástí agendy firem a podniků. Zejména za poslední 3 roky se podle dostupných průzkumů a projektů začala firemní odpovědnost postupně rozšiřovat na všechny klíčové oblasti, jako je odpovědný vztah k zaměstnancům, životní prostředí a nové technologie a úspory, podpora komunit a neziskových organizací, odpovědnost v dodavatelsko-odběratelských vztazích a další.

Lídrem těchto procesů v České republice dlouho byly jen pobočky nadnárodních korporací, jež mají společenskou odpovědnost nařízenou a její koncept zpracovaný přímo z centrály. Ale v posledních letech si už i řada ryze českých firem uvědomuje, že styl řízení, který je spojen s „bojem za dobrou věc", bude ve 21. století jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost firem, a začíná se udržitelnému podnikání strategicky věnovat.

Národní platforma Byznys pro společnost sdružuje nadnárodní i ryze české firmy a v posledních 2 letech s nimi rozvíjí komplexní škálu témat, jako je práce se zaměstnanci 50+, leadership žen, flexibilní zaměstnávání, měření v oblasti environmentální politiky, etika v dodavatelských vztazích, strategická podpora komunitě, komunikace udržitelnosti a další témata. To svědčí o rostoucím strategickém přístupu firem.

Přes výše uvedené však zároveň v českém prostředí přetrvává jeden velký problém, jímž je určitá roztříštěnost, terminologická nevyjasněnost a částečně i nepochopení konceptu společenské odpovědnosti ze strany podnikatelských subjektů. Řada podniků doposud komunikuje své společensky odpovědné chování pod různými pojmy (společenská odpovědnost, udržitelný rozvoj, odpovědná firma, sociální odpovědnost či etické zásady podnikání) a hlavně – řada firem bohužel doposud ztotožňuje odpovědné podnikání s firemní filantropií (která je sice důležitou, ale přece jen součástí širšího pojetí CSR). Své společensky odpovědné chování tak omezuje jen na dobrovolnické aktivity zaměstnanců a finanční příspěvky na nejrůznější společensky prospěšné projekty.

1 Pozn.: V roce 2011 bylo zapojeno do průzkumu 398 společností ze skupiny S&P 500, největších společností dle tržní kapitalizace.
2 www.topodpovednafirma.cz

Tyto jistě dobře míněné a samy o sobě cenné aktivity však jsou často nahodilé, nepřinášejí dlouhodobý efekt a mohou vést k nenaplněným očekáváním. Je na místě připomenout, že k tomu, aby mělo společensky odpovědné chování kýžený efekt pro celou společnost, je nutné pojímat udržitelné podnikání strategicky – má smysl jedině tehdy, je-li prodchnuta a těsně provázána s firemními procesy, předmětem podnikání a také jeho místem.

Uznáváme dlouhodobé firemní společensky odpovědné chování jako cestu vedoucí k trvalé udržitelnosti podnikání. Proto v duchu zásady „pomáháme tam, kde působíme" v mnoha rovinách podporujeme regiony, reagujeme na potřeby spoluobčanů, zaměstnanců i prostředí. Hodnoty CSR v procesech naší energetické firmy jsou zároveň nedílnou součástí maximální bezpečnosti, kvality, inovace a otevřenosti[1].

Daniel Beneš, předseda představenstva a generální ředitel ČEZ

Z výsledků poslední ankety mezi českými firmami vyplynula následující témata, která firmy považují za klíčová z hlediska odpovědného podnikání:

Přístup firem k CSR

– Strategie vychází z priorit daných nadnárodní matkou/tvoříme na základě vlastních priorit	51,0 %
– Má vlastní vytvořenou strategii, ta je schválena vrcholovým vedením a aktivně s ní pracuje	51,0 %
– Naše firma zjišťuje zpětnou vazbu k realizovaným CSR programům od zaměstnanců/stakeholderů	38,8 %
– Vydává CSR report a uveřejňuje v něm data zjištěná certifikovaným nástrojem pro měření	20,4 %
– Strategii nemáme, pouze realizujeme ad hoc aktivity. V blízké době bychom chtěli strategii vytvořit	12,2 %
– Strategii nemáme, pouze realizujeme dílčí ad hoc aktivity. O komplexní strategii neuvažujeme	8,2 %

(Zdroj: Národní anketa CSR, Byznys pro společnost, 2012)

1 www.byznysprospolecnost.cz

JAK NASTAVIT ODPOVĚDNÝ PŘÍSTUP VE FIRMĚ

Strategie odpovědného podnikání/udržitelného rozvoje ve firmě

Obecně lze říci, že celková strategie firmy je základním prvkem, který určuje budoucí směřování firmy. Měla by být dlouhodobá (obvykle 10–15 let) s vyjádřením toho, co chce firma ve zvoleném časovém horizontu dosáhnout. Dlouhodobou strategii doplňují střednědobé (cca 5 let) a v některých případech i krátkodobé (1–3 roky) operativní plány, které již obsahují konkrétní cíle, kterých chce firma dosáhnout, a k tomu volí odpovídající nástroje. Základním prvkem strategie je její srozumitelnost nejen dovnitř firmy, ale také navenek. Uvnitř společnosti dává strategie zaměstnancům informaci, proč zde firma je, čeho, jak a kdy chce dosáhnout. Navenek pak může poskytnout informaci stakeholderům o budoucích plánech či směřování.

Tato obecná pravidla se vztahují samozřejmě také ke strategii odpovědného podnikání nebo udržitelného rozvoje. V ideálním případě platí, že strategie udržitelného rozvoje je plně provázána s podnikatelskou strategií firmy a tvoří spolu jeden celek. V praxi je však často podnikatelská strategie stále ještě od strategie udržitelného rozvoje (společenské odpovědnosti) oddělena. Důvodem může být například skutečnost, že vedení firmy strategické rovině udržitelného rozvoje dostatečně nerozumí, či dosud nedošlo k její integraci do vnitrofiremních procesů. Zejména v podmínkách ČR jde totiž o novou disciplínu, která se mezi podniky zatím pomalu rozšiřuje.

Nyní se pojďme podívat na to, jak by tvorba strategie udržitelnosti měla v ideálním případě vypadat. Předem je nutné říci, že strategii sice tvoří sama firma, ale při jejím formulování musí brát v úvahu jak vnitřní, tak vnější faktory, které firmu ovlivňují. A jsou to právě vnější podmínky, resp. stakeholderi, kteří hrají velmi důležitou, lze říci i zásadní roli.

Proces stanovení strategie udržitelného rozvoje je možné rozdělit do několika fází:

1. výběr stakeholderů podle jejich důležitosti pro firmu
2. určení klíčových oblastí udržitelného rozvoje všemi stakeholdery dané firmy
3. souhrn klíčových oblastí, na které by se měla firma ve své strategii a následném reportingu zaměřit
4. rozpracování strategie do střednědobých a krátkodobých cílů a jejich pravidelné sledování (reporting)

Pro stanovení pořadí důležitosti stakeholderů pro firmu je možné postupovat různými způsoby. Jedním z nich je například jednoduchá matice, kdy se všech existujících stakeholderů ptáte na několik základních otázek a podle jejich odpovědí zjistíte pořadí důležitosti stakeholdera pro firmu a její strategii. Například, jestli má daná skupina stakeholderů přímý vliv na činnosti firmy a naopak, či jak samotná firma ovlivňuje danou skupinu stakeholderů.

Jak již bylo řečeno, udržitelný rozvoj v sobě zahrnuje 3 pilíře neboli roviny – ekonomickou, environmentální a sociální. Každá z těchto rovin má množství podskupin, které jedna z metodik reportování udržitelného rozvoje nazývá aspekty. Přidržme se označení aspekty i v dalším textu.

Rovina ekonomická obsahuje jednak finanční aspekty působení firmy (obsažené většinou ve výroční zprávě), jednak například infrastrukturální investice nebo finanční důsledky některých rizik apod. V environmentální rovině jde například o spotřebu energií, hospodaření s vodou aj. V sociální pak třeba o respektování lidských práv, vztahy se zaměstnanci, zákazníky nebo komunitou.

Tyto aspekty mají pro každou skupinu stakeholderů různou důležitost. Pro správné nastavení strategie udržitelného rozvoje je však třeba zjistit takové aspekty a jejich jednotlivé detaily, které se vztahují k vaší firmě. Například pro stakeholdery zřejmě nebude ve vztahu k firmě zabývající se vývojem software tak důležité znečišťování ovzduší. A naopak pro stakeholdery firmy působící v rozvojových zemích je určitě důležité znát vztah firmy k práci dětí či dodržování lidských práv.

Pokud tedy máte od každého ze stakeholderů zjištěny prioritní oblasti jejich zájmu a znáte pořadí důležitosti stakeholderů, je již jednoduché udělat průnik a zjistit oblasti (již zmíněné aspekty), na které se máte ve své strategii udržitelného rozvoje soustředit. Jejich počet by neměl být příliš vysoký, aby firma nebudila dojem, že se chce věnovat úplně všemu a není schopna si stanovit priority. Obvykle lze doporučit maximálně 10 aspektů, které se většinou ještě dají sloučit do širších okruhů jako například corporate governance, vztahy s dodavateli apod.

Výše zmíněné zaměření strategie zajistí firmě, že se vyhne situaci, kdy např. lidem v sousední obci nejvíce vadí hluk od zásobujících vozidel, ale firma namísto kroků vedoucích k omezení hluku postaví v obci dětské hřiště. Stejně tak využijete zmíněné nastavení při operativním sledování, tzv. reportingu udržitelného rozvoje.

Klíčové je celý proces stanovení strategie komunikovat dovnitř do firmy a snažit se do něho zaměstnance vtáhnout například jejich přímým zapojením do procesu přípravy strategie. Jedině tak dosáhnete toho, že zaměstnanci budou strategii věřit a dále ji propagovat a naplňovat. Ideálním případem je, pokud je ve vrcholovém vedení firmy člověk, který za udržitelným rozvojem „stojí" a dbá na to, aby byla začleněna do běžných činností a zaměstnanci se s důsledky nastavené strategie setkávali každý den při své práci.

V tuto chvíli tedy firma ví, čemu se ve své strategii věnovat a na co se zaměřit. Je již na ní samotné, jak tato zjištění ve strategii udržitelného rozvoje zformuluje.

Měření a reporting

Nyní se pojďme blíž podívat na implementaci strategie udržitelného rozvoje do firmy, resp. její rozpracování do krátkodobějších plánů. Tato část již velmi úzce souvisí s tzv. reportingem udržitelného rozvoje, který je nástrojem, který umožňuje naplňování strategie sledovat.

Řada lidí se domnívá, že společenská odpovědnost se dá kvantitativně měřit velmi obtížně, nebo dokonce vůbec. V posledních letech se však vyvinula řada metodik, které se měřením výkonnosti v oblasti udržitelného rozvoje zabývají.

Výstupem pravidelného sledování a reportingu této oblasti je každoroční zpráva o udržitelném rozvoji (společenské odpovědnosti, někdy také CSR report), která doplňuje výroční zprávu firmy a je veřejným dokumentem, který přináší informace o naplňování schválené strategie udržitelného rozvoje. V západní Evropě a USA jsou zprávy o udržitelném rozvoji podle mezinárodní metodiky již zcela běžnou praxí.

V podmínkách ČR bohužel tento přístup rozšířen není. Zatímco převažující zprávy o společenské odpovědnosti českých firem jsou spíše PR brožurkami s výčtem dobročinných aktivit, zprávy o udržitelném rozvoji mají daleko větší záběr, jasnou a předem danou strukturu a především informace v nich jsou objektivní a podložené konkrétními údaji. Tento způsob reportování se zabývá tzv. nefinančními údaji.

A je to právě pravidelný nefinanční reporting, který dává oblasti udržitelného rozvoje určitý řád, pravidla a vzbuzuje stále větší zájem i z řad vrcholových manažerů. Řada z nich zjišťuje, že čistý finanční reporting již nestačí, že akcionáři a další stakeholdeři požadují informací mnohem více. Kombinace finančního a nefinančního reportingu jim tak umožňuje daleko přesněji popsat výkonnost firmy nejen pomocí finančních částek, ale také pomocí nefinančních ukazatelů jako tuny, kilogramy, MWh apod. Zejména v určitých průmyslových sektorech, které mají zásadní dopad na své okolí, je tento druh poskytování informací stakeholdery stále více žádaný.

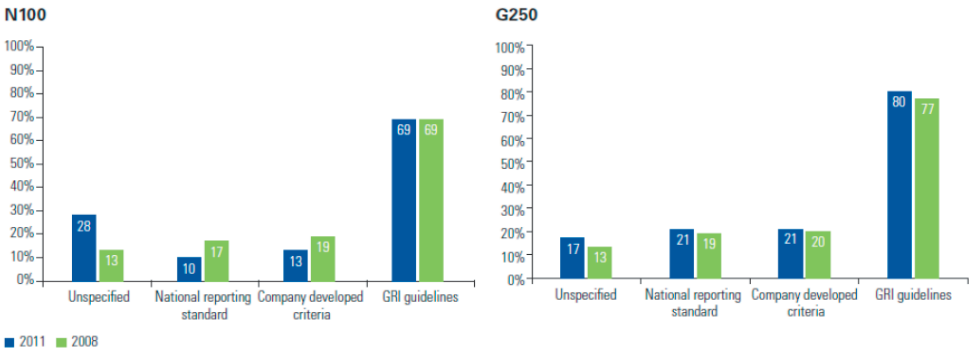
Rozhodnutí, zda nefinanční reporting ano nebo ne, záleží jen na samotné firmě. Valná většina firem, které k tomuto kroku přistoupily, hodnotí výsledky velmi pozitivně. V první řadě jde o zvýšení celkové transparentnosti společnosti navenek. Zvolí-li firma pro svůj reporting mezinárodní metodiku, ta nerozlišuje, co je pozitivní a co negativní. Pouze říká, co má firma měřit, jak a udává konkrétní číselný indikátor, který se má sledovat. To může na

některé firmy působit odrazujícím dojmem, protože se domnívají, že budou muset říci i to, co nechtějí.

Tento dojem je ale mylný. Prostředí EU a samozřejmě také České republiky je pro průmyslové firmy již svázáno různými předpisy a kontrolami v míře, která je daleko podrobnější, než vyžaduje jakákoli metodika. Spousta údajů ohledně životního prostředí, BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), zaměstnanců nebo daní se povinně hlásí do veřejných registrů a na různé úřady. Každý si je tedy může dohledat.

Metodika GRI

Metodik udržitelného rozvoje je celá řada, jsou mezi nimi však rozdíly. V současné době je, jak plyne z grafu, nejrozšířenější metodika podle GRI (Global Reporting Initiative), která je nejkomplexnější a nejpropracovanější (jde do detailu). GRI zároveň umožňuje zvolit si vlastní míru detailu, ve které bude firma reporting zpracovávat (aplikační úrovně C, B, A). Právě tato flexibilita v počtu vykazovaných údajů usnadňuje použití metodiky GRI i v malých a středních firmách.



Source: KPMG International Corporate Responsibility Reporting Survey

N100: 100 největších firem z 16 zemí (National 100)
G250: 250 největších firem z Fortune 500 (Global 250)

Zdroj: KPMG International Corporate Responsibility Reporting Survey 2011

Dalšími uznávanými metodikami jsou například UN Global Compact, ISO 26000 nebo AA1000 AcountAbility. Výhoda reportingu podle GRI spočívá oproti ostatním standardům v tom, že metodika GRI je určena k certifikaci, tj. je možné provést ověření obsahu roční zprávy auditem.

Proč bychom měli metodiku k nefinančnímu reportingu používat?

Použití metodiky je jednotícím prvkem a výrazně pomáhá při srovnávání zpráv od různých firem z různých oborů, přispívá ke zvýšení transparentnosti a kredibility pro státní správu, samosprávu, akcionáře, investory a v neposlední řadě jde o zásadní prvek v externí i interní komunikaci.

V každé oblasti (aspektu) stanovuje metodika indikátory, kterými se měří výkonnost vybraného aspektu. Z těchto indikátorů si firma vybere tzv. klíčové indikátory výkonnosti (tzv. KPI, key performance indicators).

A jsou to většinou KPI vybrané podle priorit svých stakeholderů, v nichž si firma stanoví určitou hodnotu jako cíl. Tento cíl pak každoroční zpráva porovnává se skutečnou výkonností firmy. Zpráva je tedy veřejným dokumentem určeným pro stakeholdery, který jim dává podrobnou informaci o tom, jak firma v plnění daného KPI pokročila.

Pokud firma učiní rozhodnutí, že s nefinančním reportingem začne, jedná se o závazek do budoucna a je třeba si stanovit periodicitu vydávání zpráv. Obvyklá je roční perioda, někdy také dva roky. Pokud pravidelný cyklus firma poruší, automaticky se stává méně důvěryhodnou.

Ze zkušeností firem, které k nefinančnímu reportingu přikročily, je možné říci, že se nenaplnily jejich obavy. Naopak stakeholdeři, ať už to byli obyvatelé okolních obcí, neziskové organizace, ekologové nebo úřady, všichni přijímají pravidelné zprávy o udržitelném rozvoji pozitivně a oceňují je jako objektivní zdroj informací o tom, jak firma naplňuje svoji strategii udržitelného rozvoje.

V ČR agenda udržitelného rozvoje není většinou ve firmách vyčleněna organizačně, ale funguje jako jedna z činností oddělení komunikace a zpravidla na ni není vyčleněn ani zvláštní pracovník. Kromě zpracování zprávy vlastními pracovníky je variantou také zpracování na klíč od externí firmy, čímž však firma ztrácí významné know-how.

Způsob řízení a nastavení udržitelného rozvoje

Aby společnost zajistila, že se podaří naplnit cíle, které si stanovila ve své strategii udržitelnosti, je důležité vytvořit strukturu řízení a jmenovat zaměstnance, nejlépe ředitele nebo manažera, který ponese za naplnění cílů odpovědnost. U menších firem je podstatné zajistit zapojení vedoucí či vlastnické struktury. Tento ředitel pak stanovuje ve spolupráci s vedením společnosti cíle strategie, období pro jejich naplnění, určuje oddělení a zaměstnance, kteří se do naplnění strategie zapojí, a v neposlední řadě nastavuje měřitelné cíle, tzv. KPI.

Současným trendem společností s mezinárodní působností je „ředitel udržitelnosti" (CSO – chief sustainability officer). Tato nově vznikající pozice na úrovni vrcholového managementu společnosti má odpovídající pravomoci, obdobně jako finanční ředitel (CFO) nebo IT ředitel (CIO). Zařazení ředitele udržitelnosti mezi nejvyšší management společnosti má své odůvodnění. Oblast, kterou řídí, je velmi různorodá a oddělení, která spoluvytváří naplnění širší strategie udržitelnosti, jsou stejně rozmanitá. Je to např. oddělení ekologie, oddělení bezpečnosti nebo interního auditu.

Ovšem k naplnění environmentální strategie je klíčové, aby se zapojili i zaměstnanci oddělení výroby, prodeje, nákupu atd. Úkolem ředitele udržitelnosti je zajistit, že se udržitelnost stane součástí hlavní strategie společnosti, a bude prakticky provázaná s denním chodem společnosti. Ředitel udržitelnosti představuje nezbytnou inspiraci a podporu nápadů v oblasti udržitelnosti, a to jak pro management, tak i zaměstnance napříč společností. V českých společnostech je za řízení environmentální strategie nejčastěji zodpovědný zaměstnanec v oddělení marketingu, ekologie, případně bezpečnosti a kvality.

JEDNOTLIVÉ OBLASTI ODPOVĚDNÉHO PODNIKÁNÍ

Životní prostředí

Environmentální strategie je strategie společnosti pro oblast ochrany a odpovědného přístupu k životnímu prostředí a patří ke klíčovým oblastem odpovědného podnikání. Kvalitní strategie v této oblasti může navíc přinést významné finanční úspory a přispět k dlouhodobé udržitelnosti společnosti na trhu. Přístup se může lišit a mít různé podoby s ohledem na odvětví, ve kterém firma podniká. Environmentální strategie by měla korespondovat s celým výrobním i distribučním procesem. Dokonce lze, zejména u menších a středních firem, postavit celou strategii podnikání na ekologii.

V krátkodobém horizontu může environmentální strategie vést ke snižování nákladů v dílčích částech podnikání nebo může pomoci najít nové obchodní příležitosti. Z dlouhodobého hlediska může přinést zcela nový druh příjmů, zlepšení nebo posílení reputace a pozice na trhu, zlepšení obchodních výsledků nebo získání nových a udržení stávajících zaměstnanců. V případě komplexní a kvalitní strategie může firma získat ojedinělou konkurenční výhodu v oboru či lokalitě.

Veolia Voda Česká republika – Water 2Energy

Veolia Voda snižuje energetickou náročnost čištění odpadních vod a spotřebu elektrické energie pro výrobu a distribuci pitné vody. Optimalizace vybraných vodohospodářských zařízení, na základě sběru a vyhodnocování technicko-provozních dat, má nejčastěji podobu výměny konkrétních částí, technologie či úpravy výrobního procesu. Přínosem je také energetické využívání kalů na čistírnách odpadních vod. Jeho spalováním vzniká teplo a elektřina, které jsou opět využívány v rámci provozu zařízení. Firma hodnotí emise CO_2 a ve spolupráci s VŠCHT Praha realizovala první vodohospodářské LCA studie.[1]

Zaměření strategie pro oblast životního prostředí může ovlivnit legislativa či jiná pravidla pro danou oblast, strategie firmy pro danou zemi či region, požadavky od obchodních partnerů nebo zákazníků a další faktory. Je proto důležité si jasně stanovit priority a provázat je s finančním plánem.

Oblasti, na které se společnosti v oblasti environmentální strategie obvykle zaměřují[2]:

– využití/spotřeba zdrojů
– odpadové hospodářství
– emise a ochrana klimatu
– spotřeba energií
– ochrana biodiverzity
– řízení environmentálních rizik

Šetrně se vůči životnímu prostředí nemusí chovat jen velké firmy.

I malá firma může zavést jednoduchá řešení:

– minimalizovat využívání papíru zavedením elektronických řešení
– využívat recyklovaný materiál

1 www.byznysprospolecnost.cz
2 Firma a životní prostředí, Byznys pro společnost pod patronací PwC Česká republika

– instalovat spořiče vody
– dbát na šetrný způsob přepravy zboží a materiálu
– využívat zpětně odpad

Zavedení environmentální strategie s sebou vždy nese počáteční investici. Výše nákladů může odviset od odvětví, ve kterém firma podniká, velikosti firmy a cílů. V některých případech se jedná pouze o interní náklad, který představuje čas vybraného zaměstnance, který se dané oblasti věnuje. V jiných případech může být počáteční investice značná, např. výzkum a vývoj (R&D) nového zeleného produktu, radikální změna způsobu výroby nebo přechod na nové materiály.

Timberland – propagátor odpovědného přístupu k podnikání

Firma Timberland, přední výrobce outdoorové obuvi, patří mezi propagátory odpovědného a udržitelného přístupu k podnikání. Zákazníci tak mohou volit jeho produkty, které respektují planetu i život v rozvojových zemích. Více než 95 procent uhlíkové stopy firmy je produkováno v dodavatelském řetězci a materiály, ze kterých Timberland vyrábí, jsou pro celkový ekologický dopad firmy klíčové. Dříve, pro sledování ekologických aspektů, museli designéři firmy Timberland při vývoji každého nového produktu vyplňovat speciální tabulku ekologických dopadů. To samozřejmě s sebou přinášelo dodatečnou administrativu a ekologické uvažování nebylo centrem uvažování o produktu. Dnes jsou ekologické indikátory integrovány do celkového procesu vývoje produktu již v okamžiku výběru materiálů, ze kterých se následně bude vyrábět prototyp produktu. Firma tak může sledovat celkový životní cyklus produktu i materiálů a v rámci interního softwaru mohou designéři vidět, v jaké části speciálního zeleného indexu se produkt umístil. Protože informace o dopadu jednotlivých výrobků je k dispozici téměř v reálném čase, mohou být tyto informace předávány zákazníkům. Polovina z nich říká, že tyto informace pozitivně ovlivnily jejich nákup. Posun od sledování dopadů na společnost formou reportingu k jejich aktivnímu řízení je signifikantní pro společnosti, které se místo pouze externího CSR zaměřují na udržitelnost (sustainability) jako součásti firemní strategie. [1]

Lidé – HR

Stále důležitějším prvkem pro dlouhodobou konkurenceschopnost firmy je její schopnost pracovat a komunikovat se svými zaměstnanci a samozřejmě přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance. Postoj firem k zaměstnancům v rámci personální politiky je v současnosti ovlivňován změnou podmínek, ve kterých firmy působí – zvýšený tlak konkurence, nové technologie i nároky ze strany zaměstnanců.

V posledních letech také zaměstnanci více než dříve mění svého zaměstnavatele s cílem dosáhnout sami pro sebe lepších a vhodnějších podmínek. V cestě za náborem talentů je navíc diferenciace zaměstnavatele stále důležitějším faktorem. Lidé chtějí pracovat pro firmu, která má „svědomí" a nabízí soulad s jejich soukromými hodnotami. Personální politika firem tak stále častěji zahrnuje flexibilní pracovní dobu, týmovou práci, podíl většího počtu zaměstnanců na rozhodování, práci z domova, zaměstnávání matek a další.

Jedním z hlavních motivátorů pro odpovědné chování firem obecně je potřeba přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance. To potvrzuje například globální studie mezi firmami, ve které 65 % respondentů potvrzuje důležitost tohoto faktoru pro jejich CSR (Grant Thornton, 2008A, p. 4). Silná značka odpovědného zaměstnavatele propojená s firemními hodnotami je uznávaným klíčem pro práci s talentem. Zejména udržení talentů má jasné ekonomické přínosy pro zaměstnavatele.

Jelikož si firmy musejí vážit kvalitních zaměstnanců, měli by se také zajímat o jejich motivaci k práci v dané firmě. Dle výsledků mnoha průzkumů jde zaměstnancům stále více i o jiné hodnoty než pouze o finanční ohodnocení. Výše

1 Zdroj: CSR fórum, Pavlína Kalousová

mzdy se tak stává pouze jedním z faktorů, které mají u zaměstnanců vliv na jejich rozhodování o vlastní kariéře. Stále více zaměstnanců zohledňuje fakt, zda mají u zaměstnavatele možnost ovlivňovat svou pracovní dobu, zda mají příležitost k osobnímu růstu, možnost se vzdělávat a zda se dokáží ztotožnit s hodnotami a vizí dané firmy.

Firmy musejí být schopné klást důraz na bezpečné a zdravé pracovní prostředí, osobní růst zaměstnanců, kvalitní systém jejich vzdělávání, rovnováhu mezi prací a soukromým životem, rovnoprávnost pohlaví, adekvátní odměnu za práci atd. Pro zaměstnavatele mohou být výhodná taková opatření, která se sice mohou na první pohled jevit jako nákladná, ale z hlediska přínosů mohou být efektivní. Příkladem je nadstandardní lékařská a rehabilitační péče za speciálních podmínek přímo na pracovišti. Odpovědný dialog a zavádění principů odpovědného podnikání v oblasti HR by mělo probíhat po dohodě se všemi stakeholdery, kam vedle samotných zaměstnanců patří i odborové a jiné zájmové organizace.

OKD – Bezpečnost na prvním místě: doly OKD nejbezpečnější v historii

Prioritním cílem projektu je zajistit bezpečné pracovní podmínky a eliminovat riziko úrazů zaměstnanců. Program Safety 2010 probíhal v letech 2008–2010. Při jeho realizaci investovala firma více než půl miliardy korun do nákupu nejmodernějších pracovních a ochranných pomůcek. Nové osobní pracovní a technické prostředky přispěly ke zvýšení bezpečnosti při práci, úrovně pracovního prostředí a snížení počtu úrazů. Došlo k obměně pracovních bot, triček a fáraček, které jsou zvýrazněny reflexními pruhy, košil a ochranných přileb s očním štítem. Horníkům byla přidělena nová osobní svítidla a indikační, detekční a sebezáchovné přístroje. Začala obměna dýchacích přístrojů pro záchranáře.
Cíle projektu: snížení počtu pracovních úrazů, zlepšení pracovního prostředí, snížení náročnosti práce a zvýšení komfortu zaměstnanců na pracovišti, zvýšení pocitu odpovědnosti pracovníků za zdraví své i svých kolegů. Po ohlášení programu začala kompletní obměna ochranných pracovních pomůcek a zařízení, která probíhala až do konce roku 2010 s nákladem přesahujícím půl miliardy korun. Další součástí programu byla práce s lidskými zdroji, kdy se stanovováním bezpečnostních a hygienických opatření, pravidelným školením, výchovou, osobním kontaktem, formou informačních tabulí a intenzivní prezentací bezpečnostní problematiky v interním týdeníku Horník podařilo předcházet nebezpečným stavům a dosáhnout zvýšení bezpečnosti práce a provozu. Firma se v bezpečnostní problematice zároveň zaměřila na motivaci pracovníků. Počet úrazů při práci pod zemí meziročně klesá (mezi lety 2009 a 2010 o 22 %), úrazová četnost jako hlavní mezinárodně uznávaný indikátor bezpečnosti práce (úrazů vedoucích k pracovní neschopnosti na milion odpracovaných hodin) se od roku 2007 do roku 2010 snížila o polovinu.

Příkladů, jak propojit CSR aktivity s personální politikou firmy, je mnoho. Jako efektivní se ukázalo aktivní zapojení zaměstnanců například do projektů firemního dobrovolnictví za aktivní podpory svého podniku. Pokud firma zaměstnanci umožní, aby šel v pracovní době pomáhat vybrané organizaci, uspokojuje tím jeho ambice k osobní realizaci a zároveň mu vysílá signál, že jí na jeho pomoci velice záleží. Mnoho takových projektů také skýtá možnosti posílení týmového ducha a zlepšení atmosféry na pracovišti. Z hlediska odborné úrovně zvyšuje zapojení zaměstnanců do externích CSR projektů jejich schopnosti a znalosti.

Z výsledků poslední ankety mezi českými firmami vyplynula následující témata, která firmy považují za klíčová z hlediska CSR:

– Rozvoj zaměstnanců, kariérní postup, rovné příležitosti a benefity a odměňování 74,0 %
– Zdraví a bezpečnost zaměstnanců (nad rámec zákonných povinností zaměstnavatele) 70,0 %
– Slaďování práce a osobního života, rovné příležitosti a diverzita 58,0 %

(Zdroj: Národní anketa CSR, Byznys pro společnost, 2012)

Při zapojení zaměstnanců do CSR projektů je třeba průběžně vyhodnocovat efektivitu těchto programů a jejich dopad na morálku, motivaci a výkonnost zaměstnanců. Je běžné, že se hodnotí znalost CSR projektů, ochota či neochota se do nich zapojit, zájem o projekty u nových zaměstnanců i zpětná vazba u zaměstnanců, kteří se do nich zapojili.

Dále je běžné, že se firmy dívají na skutečný dopad CSR aktivit na změny chování svých zaměstnanců – na jejich absence v práci, náborové statistiky (kromě sledování doby, jak dlouho zůstane zaměstnanec u firmy, se hodnotí také čas a náklady ušetřené na zaměstnance), na produktivitu práce, kvalitu poskytovaných služeb apod.

HR manažeři hrají klíčovou roli v naplňování cílů v oblasti společenské odpovědnosti v zapojení zaměstnanců. Přínosy můžeme dokumentovat v několika oblastech:

1. **Zvýšená míra udržení zaměstnanců a snížení nákladů na nábor a vzdělávání zaměstnanců**
   Studie společnosti Corporate Citizenship, kterou pro ni provedl Cone Inc. ve Spojených státech, potvrzuje, že 77 % respondentů chce pracovat ve firmě, která má zájem o sociální otázky.

2. **Větší atraktivita pro nejlepší z absolventů**
   Aspen Institute provedl v roce 2007 průzkum mezi MBA studenty, u kterých se ukázal vyšší zájem najít si takovou práci, která jim umožní přinést něco dobrého společnosti (26 % z nich to potvrdilo v roce 2007, což dokumentovalo zvýšení zájmu o tuto oblast o 11 % oproti roku 2002). Dále se zkoumal zájem mezi 14letými až 18letými, u 78 % z nich byla finanční stránka méně důležitá, než osobní naplnění. Chtějí pracovat pro firmy, které „propagují rovný přístup, zelený přístup k podnikání a společenskou odpovědnost".

3. **Úspora nákladů a vyšší příjem díky zlepšení pracovní morálky a produktivity práce**
   Například studie WBCSD potvrzuje, že 70 % zaměstnanců, kteří se ztotožňují s hodnotami firmy, zvýšili v posledním roce svoji produktivitu o 1 % (Pierce & Madden /n.d./ str. 9).

Škoda Auto – Síť chráněných pracovišť: zdravotní pool

Program se zaměřuje především na zřizování chráněných pracovišť pro starší zaměstnance nebo zaměstnance se zdravotními omezeními. V rámci tohoto programu jim nabízí změny pracovního místa s garantovaným původním příjmem po určitou dobu, rekvalifikace, rehabilitační pobyty s finančním příspěvkem, pět pracovních dnů placeného volna navíc atd.
Cíle projektu: nabídnout práci zaměstnancům, kteří na základě dočasných nebo trvalých omezení nemohou vykonávat své dosavadní pracovní úkoly, image automobilky jako odpovědného zaměstnavatele, výkony dílen pomáhají redukovat náklady na externí dodávky. Chráněná pracoviště jsou ve Škoda Auto systematicky zřizována již od roku 2006. Od té doby bylo každý rok otevřeno jedno nové. V současné době společnost provozuje svých pět pracovišť (čtyři v závodě v Mladé Boleslavi a jedno v pobočném závodě v Kvasinách) a jedno ve spolupráci s neziskovou organizací Fokus. Chráněná pracoviště jsou rozdělena na centra podle typu činností, které jsou v nich vykonávány: centrum montáží a předmontáží, centrum přípravy obalového materiálu, centrum drobných prací, centrum přebalování a vychystávání materiálu, centrum přípravy fleetových dílů, centrum vychystávání technické literatury a centrum operativních projektů.
V současné době dosáhla kapacita chráněných pracovišť dvě stě míst a dalších čtyřicet je vytvořeno ve společném projektu s organizací Fokus. Došlo i k úspoře externích nákladů v řádu několika milionů korun. Projekt získal ocenění TOP Odpovědná firma 2011 v kategorii Pracoviště budoucnosti.

Podpora komunit a firemní dárcovství

Stejně jako vůči zaměstnancům by měla být firma odpovědná i vůči komunitě, kde působí. Zejména u menších firem je aktivní interakce s okolní komunitou důležitá pro jejich fungování. Menší firmy se na mnohem praktičtější úrovni spojují s dalšími hráči ve společnosti, jako jsou neziskové organizace, místní samospráva či další místní podniky. Podpora komunity se nejčastěji realizuje prostřednictvím podpory veřejně prospěšných aktivit v místě působení firmy, a to formou sponzoringu či dárcovství, resp. filantropie.

Firemní dárcovství chápeme jako součást konceptu CSR, nicméně jeho zaměření je užší. Každou pomocí potřebným nebo jenom podporou určitého tématu se podnik ukazuje v novém světle, ne pouze jako ten, kdo chce prodat více zboží, ale jako odpovědný občan společnosti, v níž působí. Progresivní firmy na českém trhu věnují své peníze strategicky. Podpora komunit představuje kombinaci možných přístupů podpory neziskových organizací a nejen jich – nejčastěji jde o finanční i věcné dary či služby i zcela nová partnerství firem a neziskových organizací v oblasti komerčních projektů ve spojení s dobrou věcí. Jsou to například firemní nadace a nadační fondy, které firmy pro svou filantropickou strategii volí.

Firemní dárcovství nemusí znamenat pouze jednorázové převedení peněz z účtu na účet. Firmy mohou dávat také věcné dary, případně poskytovat zadarmo nebo za výhodné sazby různé služby, které jinak nabízejí komerčně. Mohou také umožňovat svým zaměstnancům, aby přispívali na dobrou věc, kterou si sami zvolí, a pak znásobit částku, kterou mezi sebou pracovníci vybrali (tzv. matching).

Chce-li firma přistoupit k této oblasti strategicky, nečeká na žádosti o podporu, ale sama převezme iniciativu, identifikuje problémy, osloví potenciální partnery a vyvine projekty. Její aktivity jsou systémové, má jasně definovanou sociální problematiku, které se věnuje, a cíle, jichž chce dosáhnout. Tyto cíle vedou ke zlepšení kvality života v komunitě, ve které firma podniká.

Úzká spolupráce, do níž je zapojena řada zaměstnanců, ale třeba i klientů a obchodních partnerů, přináší užitek oběma stranám. Optimální je spolupráce od samotné přípravy projektu až po aktivní zapojení partnera do jeho realizace. Firma pak má takový projekt – ač ho realizuje externí partner, například nezisková organizace – jednoznačně pod kontrolou. Finanční prostředky jsou vynakládány účelně a cíleně. Uskutečněný projekt pak také předává firemní hodnoty zvoleným cílovým skupinám.

Daňové výhody umožňují v ČR firmám odepsat si z daňového základu hodnotu daru poskytnutého na veřejně prospěšné účely neziskovým organizacím, vysokým školám, veřejným výzkumným institucím a dalším subjektům.

Na oblast podpory komunity je možné pohlížet i jako na potenciál propojení firemní filantropie s prioritními oblastmi CSR. Firma může například přispět ke zlepšení podmínek v rámci personální politiky tím, že do projektů ve prospěch komunity zapojí své zaměstnance. Nejčastěji se jedná o aktivity v rámci firemního dobrovolnictví.

Zaměstnavatel i zaměstnanci tedy pomáhají společně: zaměstnavatel například umožní zaměstnancům jít pomáhat neziskové organizaci v rámci své pracovní doby. Tím zajistí tyto aktivity organizačně a finančně, zatímco zaměstnanec poskytuje svou energii a schopnosti. I u nás již existují dobrovolnické aktivity firem, které mohou mít mnoho podob, například jeden den pomoci v roce organizovaný pro všechny zaměstnance, nebo možnost jít pomáhat jeden den kdykoliv během roku.

Kooperativa pojišťovna – Zaměstnanci pro lepší život

Den pro lepší život (DPLŽ) a Strom pro lepší život (SPLŽ) jsou dlouhodobé programy firmy. První zahrnuje průběžné firemní dobrovolnictví a druhý se realizuje na Vánoce, kdy zaměstnanci nakupují ze svých prostředků dárky pro klienty vybraných neziskových organizací. Ročně se účastní nejméně 500 zaměstnanců. Cíle projektu: vytvořit zázemí pro zaměstnance pro přímý kontakt s NNO, které pracují s nějakými klienty (hendikepovaní, senioři, sociálně vyloučení), vytvoření komunitních vazeb. V rámci projektu DPLŽ mohou zaměstnanci věnovat jeden pracovní den práci v NNO. Navíc jsou čtyři dny v roce plánovány jako hromadné dobrovolnické dny, kdy je v určitých regionech navýšena nabídka akcí pro všechny zaměstnance. Těmto dnům je věnována i vyšší pozornost nejvyššího managementu a jsou více komunikovány v rámci interní i externí komunikace. Program je realizován ve spolupráci se službou a portálem pro firemní dobrovolnictví Zapojimse.cz.

V rámci projektu SPLŽ jsou osloveny všechny NNO, ve kterých společnost pomáhá v rámci předchozího projektu. Každá organizace může mít do sedmi přání, pojišťovna poté nakoupí patnáct vánočních stromků s přáními, které rozmístí do svých poboček v jednotlivých regionech. Zaměstnanci poté z vlastních peněz nakoupí, zabalí a dopraví dárek do NNO. Každý stromek má navíc svého patrona, který dohlíží na seznam utržených přání a pomoc při koordinaci.

Stejně zajímavé může být pro firmu propojení podnikatelských cílů ve vztahu k zákazníkům a dobré věci. Firemní podpora a zapojení má totiž silný komunikační potenciál, kdy firmy zaměřují informace o své filantropii na cílové skupiny. Podstatou úspěchu komunikace firemního dárcovství je efektivní spojení značky a jména firmy s dobrou věcí. Potenciál tohoto spojení totiž přináší firmám i projektu či organizaci, kterou podpoří, jasný podnikatelský přínos a znásobení jejich investice.

Cause related marketing tedy znamená spojení veřejně prospěšných aktivit s marketingovými aktivitami firmy. Při správném nastavení firma zvýší zájem zákazníků o svůj výrobek či službu a zároveň zájem o samotný veřejně prospěšný projekt. Důsledkem tohoto marketingu je, že si obě strany, firma i nezisková organizace, rozšiřují okruh sympatizantů – zákazníků, klientů, dárců – formou společné marketingové kampaně. Cause related marketing využívá reklamy, PR a ostatních marketingových nástrojů. Firmám užití této metody umožňuje odlišit se od konkurence a tím zvýšit svůj prodej. Pro neziskové organizace znamená nový finanční zdroj a způsob medializace vlastní problematiky.

Jak na oblast podpory komunity?

1. Zmapujte si dosavadní aktivity vaší firmy v oblasti dárcovství a sponzoringu.
2. Definujte základní priority v budoucích oblastech podpory (potřebné i problematické oblasti).
3. Zvolte způsob, jak se chcete angažovat – finanční dary, zaměstnanecké sbírky a dobrovolnictví zaměstnanců v pracovní době, věcné dary či jiné možnosti.
4. Navrhněte základní systém rozhodování o podpoře a interním managementu dárcovství a sponzoringu.
5. Vyřešte administrativní náročnost vyřizování velkého počtu žádostí o příspěvek (například spoluprací s externím partnerem).

6. Efektivně nastavte daňové a právní dopady investovaných prostředků (dary, reklama, sponzoring).

7. Zvolte důvěryhodné a vhodné partnery pro projekty ve spolupráci s neziskovým sektorem, školami a dalšími partnery.

8. Propojte dárcovství a sponzoring s externí i interní komunikací a vnějšími vztahy.

9. Zapojte zaměstnance.

Volte podporu takových projektů, které jsou v souladu s hodnotami firmy a které jsou skutečně ve vaší komunitě potřebné. Právě malé a středně velké společnosti mohou díky svému každodennímu kontaktu s danou komunitou snadněji rozpoznat, co je pro komunitu, kde působí, skutečně potřebné.

Vaše firma se může do podpory místní komunity zapojit i bez velkých finančních prostředků, například tak, že nabídne absolventům možnost zaškolení v praxi. Může také začít využívat služeb místní organizace, která zaměstnává lidi se zdravotním postižením, nebo umožnit svým zaměstnancům, aby svou prací pomohli ve vybraném neziskovém projektu.

OKD – Program Srdcovka

Společnost OKD a další dárcovské firmy Nadace OKD podpořily v roce 2012 v rámci nově spuštěného projektu Srdcovka dobrovolnické aktivity svých zaměstnanců, kteří se ve svém volném čase podílejí na rozvoji veřejného života, více než jedním milionem korun. V přepočtu to znamená podporu tisícovek malých fotbalistů, skautů, tanečníků či hendikepovaných osob. V rámci programu Srdcovka bylo prostřednictvím 40 zaměstnanců podpořeno 40 projektů, jako například oprava střechy táborové základny v přírodě, nákup dresů pro mladé hasiče, rekonstrukce skateparku nebo sportovního areálu v malé obci.

Dodavatelé a zákazníci

Vztah firmy k zákazníkům a dodavatelům nabývá na důležitosti; i v České republice se stále větší důraz klade na otevřenost a transparentnost firem vůči zákazníkům a partnerům. Oblast vztahů k zákazníkům a dodavatelům zahrnuje například následující oblasti činností a zájmů firem:

– spokojenost zákazníků
– kvalitní obalová technika
– odpovídající cena a kvalita výrobku
– odpovědný marketing včetně komunikace a prodeje
– neklamavá reklama
– odpovědný dodavatelský řetězec
– kvalitní reklamační servis apod.

Veřejné sledování trendů v oblasti očekávání zákazníků z hlediska etických hodnot je způsob, jak si udržet dobrou pověst a důvěru zákazníků. Zákazníci jsou stále vzdělanější, rozhodují se pro nákup produktů mnohem za-

svěceněji a také se zajímají o to, co která firma dělá a jaký dopad má její produkce například na životní prostředí. Navíc uspět znamená vést permanentní dialog se svými partnery, zákazníky a veřejností, protože odpovědné chování firmy se musí aplikovat na celý odběratelsko-dodavatelský řetězec.

Věnujte proto dostatečnou pozornost zákazníkům a jejich potřebám prostřednictvím informačního servisu či důkladných informací na obalech výrobků (o složení, původu zboží, šetrnosti vůči životnímu prostředí). Ptejte se pravidelně svých zákazníků na jejich potřeby a očekávání. Své výrobky a služby navrhujte tak, abyste minimalizovali možnost jejich zneužití, a následně o tom informujte své zákazníky. Informujte je také o možných následcích užívání produktu a investujte do odpovědného marketingu. Viditelně to dělají zejména velké společnosti, jako jsou řetězce rychlého občerstvení, tabákové společnosti nebo farmaceutické firmy. Jde o jistý signál, že tlak veřejnosti v této oblasti roste. Jsou již oblasti, kde se firmy aktivně ujaly řešení možných rizikových důsledků své činnosti, například kampaně za odpovědné pití alkoholu (prevence alkoholu za volantem), prevence krádeží automobilů apod.

Dodavatelé

Velké společnosti již, jako součást výběru a spolupráce s dodavateli, mají etiku a environmentální politiku dodavatele, ale mnozí mapují i komplexní přístup dodavatele k CSR. V minulosti měla celá řada velkých společností problémy, protože často nedopatřením nakupovaly materiál a výrobky od firem, které znečišťovaly životní prostředí nebo využívaly například dětskou práci v zemích třetího světa.

U výběru dodavatelů některé firmy zohledňují mimo jiné i míru rizika, kterou dodavatel představuje pro firmu. Na základě analýzy rizik je pak možné učinit také segmentaci dodavatelů a dále s ní pracovat, například u stanovení skupiny dodavatelů, u kterých firma nejenom smluvně ošetří povinnost dodržovat etický nebo CSR kodex, ale provede také audit přímo u dodavatele.

Rizika lze rozřadit do následujících skupin:

– riziko pro celou společnost, jako je oblast lidských práv, dopad na životní prostředí, korupce, porušování práv apod.
– přímé riziko pro firmu (odběratele), které může být ve formě dopadu na reputaci, hospodářské výsledky, hodnotu akcií apod.
– riziko pro ekonomiku, například ve formě stanovení podmínek pro malé a střední podniky a jejich ekonomickou situaci či náklady na splnění CSR podmínek, regionalitu dodavatele, závislost na velkých firmách apod.

Pokud chcete upravit oblast vztahu s dodavateli, myslete kromě technických a kvalitativních požadavků na tři hlavní okruhy:

1. Finanční kritéria

– platební podmínky a smlouvy
– ekonomická udržitelnost dodavatelů a jejich finanční zdraví
– diverzita, lokální nákup, preference (Mají lokální a malé podniky stejnou šanci stát se vašimi dodavateli? Existují pro ně nějaké bariéry nebo naopak výhody?)
– korupce (Má vaše firma protikorupční politiku v oblasti nákupu a výběru dodavatelů?)

2. Oblast životního prostředí

Dopad na životní prostředí a relevance dodavatelů:
– Zmapujte si, které části firmy nejvíce ovlivňují životní prostředí.
– Pochází vaše prvotní suroviny pro vaše podnikání z udržitelných zdrojů?
– Sledujete šetrnost vašich výrobků k životnímu prostředí po celou dobu jeho existence?
– Zabýváte se logistikou v dodavatelsko-odběratelském řetězci?

3. Sociální oblast

– Pochází vaši dodavatelé ze zemí, ve kterých jsou jasně stanovena a dodržována lidská práva?
– Jsou dodavatelem a jeho zaměstnanci dodržovány předpisy bezpečnosti práce?
– Máte zřízeny standardy práv zaměstnanců, které požadujete od svých dodavatelů?
– Sledujete, zda výroba vašich dodavatelů nemá negativní dopad na region a místní komunitu?
– Zajímáte se, zda vaši dodavatelé uskutečňují CSR audit/certifikaci svých podniků?

Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí

Konzum vytvořil a podporuje model, ve kterém pomáhá místním producentům prodávat své výrobky a výpěstky v regionu. Tento model je zákazníkům komunikován v rámci projektu Jsme tu doma, díky němuž se podařilo dosáhnout nadstandardního podílu v zásobování lokálními potravinami. Některé produkty družstvo prodává výhradně z regionu (97 % je lokální pečivo, 95 % uzenin od lokálních výrobců, vejce nejsou z klecových chovů). Férový je i přístup k platebním podmínkám a Konzum platí své faktury lokálním dodavatelům s týdenní až 14denní splatností.
Konzum nastartoval společně se svými lokálními dodavateli projekt Farmářských dnů pro zákazníky. Konzum podporuje odpovědný přístup k životnímu prostředí a pracuje na snižování uhlíkové stopy. Podporuje také sociální projekty v regionu. Vlastní grantový program Společně za úsměv od svého založení v roce 2001 podporuje nestátní neziskové organizace. Od založení bylo obdarováno přes 80 organizací více než 2 miliony korun. Konzum také vrací prodejny do venkovského prostoru. Pro malé obce, které nemají vlastní prodejny, přišel s nabídkou modulárních prodejen.

SLOVNÍČEK POJMŮ

CSR – Společenská odpovědnost firem

CSR je obecně chápáno jako způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání. Evropská komise využívá několik definic, například: „Společenská odpovědnost je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery."

Enterprise 2020

Jedná se o iniciativu podporující zavádění inovací v oblasti odpovědného a udržitelného podnikání pod hlavičkou CSR Europe na evropské úrovni. V České republice Enterprise 2020 zavedla v pilotním programu Byznys pro společnost v roce 2012. Pro všechny zapojené firmy přinese sadu nástrojů a aktivit v CSR. Iniciativu podporuje nová strategie Evropské komise.

Firemní dárcovství (corporate giving, corporate community investment /CCI/)

Dnes je firemní dárcovství chápáno šířeji než tradiční firemní filantropie. Znamená investici, podporu firem do komunity a v podstatě vyjadřuje, že firma soustřeďuje a realizuje svou podporu v bezprostředním okolí svého působení nebo v blízkosti svých hlavních poboček. Znamená veškerou vynaloženou podporu firem směřovanou na veřejně prospěšné projekty, nicméně s očekáváním pozitivních efektů pro reputaci firmy či postoj stakeholderů. V ČR je jako firemní dárcovství obecně vnímána jiná podpora než sponzoring založený na reklamním protiplnění.

Stakeholders/Stakeholdeři

Stakeholders nebo stakeholdeři jsou všechny (zainteresované) skupiny, osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku, prostředí, ve kterém funguje, nebo jsou jeho fungováním ovlivněny. V nejširším pojetí tento pojem zahrnuje zákazníky, akcionáře, investory, zaměstnance, neziskové organizace, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace.

Sustainability – udržitelné podnikání

Termín udržitelné podnikání se často používá jako synonymum CSR, nicméně jde o komplexnější pohled a primárně o nový způsob řízení firem, který zohledňuje v obchodní strategii různé sociální, environmentální, ekonomické a etické faktory. Tento přístup předjímá, že firmy jsou řízeny tak, aby nejen přinášely zisk akcionářům či majitelům, ale aby jejich činnost byla přínosná či šetrná i ke společnosti jako takové. Firmy v rámci udržitelného přístupu úzce spolupracují se všemi klíčovými stakeholdery.

O AUTORECH

Pavlína Kalousová

je členkou Leadership teamu platformy Byznys pro společnost, národní asociace odpovědných firem, která realizuje společné programy firem a zavádí standardy odpovědného a udržitelného podnikání. V oblasti společenské odpovědnosti firem pracuje jako konzultantka v oblasti strategií v ČR i v zahraničí. Přednáší CSR a odpovědný leadership na VŠE a pravidelně publikuje.

Tomáš Rak

je manažer udržitelného rozvoje ve společnosti New World Resources, kde má na starost oblast udržitelného rozvoje a reportingu. V minulosti pracoval jako ředitel oddělení exportní politiky v CzechTrade a v letech 2003 až 2009 vedl kancelář CzechTrade ve Stockholmu.

ZDROJE

CSRwire (2007). Landmark Study Finds Global Spread of Corporate Social Responsibility.
Retrieved December 23, 2008, in CSRwire

European Alliance for CSR (2008). Valuing non-financial performance:
A European framework for company and investor dialogue

Firma a životní prostředí, Od prvních kroků ke komplexní strategii, Byznys pro společnost, 2012

Kalousová, P., Odpovědné podnikání v kostce, BCHC, 2007

Melcrum (2006). Engaging Employees in Corporate Responsibility:
How the World's Leading Companies Embed CR in Employee Decision-making. London, UK: Autor

Pierce, M., & Madden, K. (n.d.) Driving Success: Human Resources and Sustainable Development.
World Business Council for Sustainable Development

Skinner, C. (June 2002). Links Between CSR and HR. Ethical Corporation Magazine

Internetové odkazy:

www.byznysprospolečnost.cz
www.topodpovednafirma.cz
www.ic.gc.ca/eic/site/csr–rse.nsf/eng/h_rs00563.html
www.bsr.org
www.csreurope.org