

# SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

## PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

### Business Leaders Forum



BUSINESS LEADERS FORUM



# 0 Obsah

<b>1</b> Proč být společensky odpovědným podnikem	<b>1</b>	<b>5</b> Zainteresované strany – stakeholderi	<b>15</b>
<b>2</b> Co je společenská odpovědnost firem	<b>2</b>	<b>6</b> Jak CSR zavést	<b>19</b>
<b>3</b> Co může CSR přinést	<b>4</b>	<b>7</b> Komunikujte!	<b>22</b>
<b>4</b> Zjistěte, jak na tom jste: dotazníky	<b>6</b>	<b>8</b> Na velikosti nezáleží	<b>24</b>

# 1 Proč být společensky odpovědným podnikem



Mnozí podnikatelé si sami dobře uvědomují, že mají dělat správné věci:

- chovat se seriózně k zákazníkům a partnerům
- starat se o své pracovníky
- pečovat o dobré sousedské vztahy
- chránit životní prostředí
- a mnoho dalších

Proč? Protože takové chování přinese výhody i podniku. A v poslední době se objevují i další důvody odpovědného podnikání, například tlak a očekávání ze strany zákazníků, místní komunity, vládních orgánů, bank, věřitelů a pojišťoven.

Odpovědné podnikání znamená úspěšně podnikat a zároveň myslet i na sociální a ekologické zájmy: včlenit sociální a ekologické aspekty do činností, které směřují k tvorbě zisku. Odpovědný podnik uspokojuje požadavky nejen zákazníků, ale i dalších osob (fyzických i právních), s nimiž při svých aktivitách spolupracuje – například zaměstnan-

ců, dodavatelů a místní komunity. Pozitivně tak působí na celou společnost a usměrňuje svůj vliv na životní prostředí.

**Výsledek:**  
odpovědné podnikání přináší firmě přímý i nepřímý prospěch a zajišťuje dlouhodobou konkurenční výhodu oproti firmám, které se takto nechovají.

Přidejte se k těm, kteří už myslí na budoucnost, a včleňte zásady CSR do svého systému řízení!

Tato publikace pro vás může být impulsem k zamýšlení a pomocníkem v každodenní praxi – ať už uvažujete o aplikaci CSR ve firmě malé, střední nebo velké.

Sdružení Business Leaders Forum nabízí v této oblasti zdarma konzultace a také inspiraci v databázi případových studií z českých a zahraničních společností. Více informací je dostupných na [www.blf.cz](http://www.blf.cz) a [www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz).



# 2 Co je společenská odpovědnost firem



Pojem společenská odpovědnost firem je českým překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility, pro který používáme zkratku CSR. Tento koncept se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.

Evropská komise v tzv. Zelené knize, vydané v roce 2001, definuje CSR takto: Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.

Jako stakeholderi jsou označovány všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř a v okolí firmy. Patří sem zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé a další (viz kapitolu 5).

**Business Leaders Forum a jeho členské firmy vymezují společenskou odpovědnost jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.**

Společensky odpovědné firmy staví na první místo plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je pozitivní vliv na společnost a zároveň prospěch a konkurenční výhoda pro firmu.

## CHARAKTERISTICKÉ RYSY CSR

■ tři roviny aktivit:

- ekonomická činnost firmy
- sociální rozvoj
- ochrana životního prostředí

- dobrovolnost – podnik veškeré odpovědné aktivity vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností
- dialog se stakeholdery – zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují
- dlouhodobý charakter – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě a nekončí, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci
- důvěryhodnost – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu; činnosti však musí být transparentní, trvalé a nezveličované

## VÝZNAM CSR V POSLEDNÍ DOBĚ ROSTE

Rozvoj odpovědného chování podniků všech velikostí ovlivňují v posledních desetiletích zejména tyto skutečnosti:

- existence nadnárodních podniků, které mají propracovanou firemní strategii a hodnotový systém a přenášejí koncept CSR do jednotlivých poboček
- podniky CSR vnímají jako možnost, jak se odlišit od konkurence a uspět na unifikovaných trzích
- spotřebitelé chtějí produkty, které nejen uspokojí jejich potřeby, ale zároveň nevznikají na úkor životního prostředí nebo důstojných pracovních podmínek
- obecná snaha zlepšit nepříznivý stav životního prostředí i společnosti (globální oteplování, korupce, nedostatečná podpora komunity, špatné pracovní podmínky)
- státní orgány někdy využívají konceptu CSR a snaží se převést některé funkce na soukromé podniky
- od 90. let minulého století se problematikou CSR intenzivně zabývá Evropská komise

### TŘI PILÍŘE – OBLASTI CSR

Dobrovolné odpovědné chování firmy stojí na třech pilířích: oblasti ekonomické, sociální a environmentální.

Náplní společenské odpovědnosti každé firmy by měly být všechny tři oblasti. Každá oblast však obsahuje mnoho činností,

z kterých může podnik vybírat dle svého zaměření a dle požadavků stakeholderů.

V ekonomické oblasti se od firmy očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Sledují se také její dopady na ekonomiku na lokální, národní i globální úrovni, například prostřednictvím rozvoje zaměstnanosti či boje proti korupci.

V sociální oblasti se odpovědné chování firmy zaměřuje na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity. Na pracovišti i v místní komunitě tak podnik ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů.

V environmentální oblasti si podnik uvědomuje své dopady na živou i neživou přírodu včetně ekosystému, půdy, vzduchu a vody. Předpokládá se, že svou podnikatelskou činnost bude vykonávat tak, aby chránil přírodní zdroje a co nejméně zatěžoval životní prostředí.

**Pilíře společenské odpovědnosti firem** (V tabulce uvádíme příklady CSR aktivit v rámci jednotlivých oblastí.)<sup>1</sup>

	<b>Ekonomická oblast</b>	<b>Sociální oblast</b>	<b>Environmentální oblast</b>
<b>Stakeholderi</b>	<b>Trh</b> <ul style="list-style-type: none"><li>vlastníci a investoři</li><li>zákazníci/spotřebitelé</li><li>dodavatelé a další obchodní partneři</li><li>vládní instituce</li><li>média</li></ul>	<b>Pracovní prostředí</b> <ul style="list-style-type: none"><li>zaměstnanci</li><li>odborní</li></ul> <b>Místní komunita</b> <ul style="list-style-type: none"><li>neziskové organizace</li><li>veřejnost</li></ul>	<b>Životní prostředí</b> <ul style="list-style-type: none"><li>environmentální skupiny</li><li>další mluvčí za životní prostředí</li></ul>
<b>CSR aktivity</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>vytvoření etického kodexu</li><li>transparentnost</li><li>uplatňování principů dobrého řízení</li><li>odmítání korupce</li><li>včasné placení faktur</li><li>kvalitní a bezpečné produkty a služby</li><li>poprodejní servis</li><li>marketingová a reklamní etika</li><li>ochrana duševního vlastnictví</li><li>inovace a udržitelnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>zdraví a bezpečnost</li><li>vzdělávání a rozvoj</li><li>vyváženost pracovního a osobního života</li><li>rovné příležitosti</li><li>rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší lidé)</li><li>podpora propuštěných zaměstnanců</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>firemní dárcovství (finanční i materiální)</li><li>firemní dobrovolnictví</li><li>sociální integrace</li><li>vzdělávání</li><li>podpora kvality života občanů (sport/kultura)</li><li>rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>recyklační program</li><li>úspora energie/vody</li><li>hospodaření s odpady</li><li>omezení používání nebezpečných chemikálií</li><li>balení a přeprava</li><li>soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další)</li><li>ekologická výroba, produkty a služby</li><li>ochrana přírodních zdrojů</li></ul>

Alternativně bývá koncept CSR dělen do čtyř oblastí, vzniklých rozdělením sociálního pilíře na dvě oblasti:



<sup>1</sup> Zdroj: Zodpovědné podnikání, Sbirka ověřených postupů evropských malých a středních podniků. Evropská komise 2004.

# 3 Co může CSR přinést



### VÝHODY CSR

Odpovědné chování je tržně výhodné. Jednání v souladu s principy CSR přináší podniku řadu výhod a zisků především nefinančního rázu, které jsou důležité pro jeho kvalitní a dlouhodobě udržitelné fungování:

- větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy
- vyšší přitažlivost pro investory
- budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu
- odlišení od konkurence, zviditelnění značky pro spotřebitele
- zvýšení produktivity práce a loajality zaměstnanců
- možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců
- snížení nákladů na risk-management
- přímé finanční úspory spojené s ekologickým chováním (např. úspora energie, opětovné využití odpadového materiálu ve výrobě)
- zvýšení obrátu
- zvýšení kvality produktů či služeb

### SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST JE DŮLEŽITÁ I PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

CSR nepřináší výhody jen velkým firmám, získat mohou i ty menší:

- snazší nacházení pracovníků – menší podniky hůře získávají vhodnou pracovní sílu; nemohou si dovolit drahé inzeráty a zejména absolventi univerzit nastupují raději k velkým firmám. S využitím aktivit CSR může i malá firma nabídnout potenciálnímu zaměstnanci výhody, kterými si zajistí jeho zájem a posléze loajalitu.
- snazší získávání obchodních partnerů – společenská odpovědnost firem ovlivňuje i dodavatelско-odběratelské vztahy, protože některé firmy při výběru obchodního partnera přihlížejí i k dodržování konceptu CSR.
- public relations – malý podnik nemůže vynakládat velké prostředky na komunikaci s veřejností, proto má velký význam jeho všeobecně známé dobré jméno.
- kontakty a informace – podnik může získat informace z okolního prostředí a navázat vztahy s klíčovými partnery, což mu přinese prospěch ze střednědobého i dlouhodobého hlediska

## MĚŘENÍ PŘÍNOSŮ CSR

Nabízí se otázka: je vůbec možné měřit užitek z dobrovolné aktivity, u níž firma předpokládá nehmotný přínos, jako je např. zvýšení firemní reputace či motivace zaměstnanců?

CSR vnímáme jako investici do nehmotných aktiv podniku, které lze ohodnotit pomocí indikátorů a které v dlouhodobém horizontu přináší firmě měřitelný finanční prospěch (viz příklady v tabulce níže).

Nehmotná aktiva	Hodnocení pomocí indikátorů	Dlouhodobé měřitelné projevy
<b>dobré jméno podniku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dotazníková šetření</li> <li>■ skupinová diskuze</li> <li>■ ohlasy v médiích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ posílení pozice na trhu</li> <li>■ možnost nových podnikatelských příležitostí v rámci místních partnerství</li> <li>■ získání sociálně citlivých spotřebitelů jako nových zákazníků</li> <li>■ zefektivnění risk managementu</li> </ul>
<b>spokojenost a věrnost zákazníků</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ průzkumy zákazníků</li> <li>■ počet opakovaných objednávek</li> <li>■ počet reklamací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ posílení pozice na trhu</li> <li>■ zvýšení obrátu</li> </ul>
<b>flexibilita podniku (kreativita v uvádění nových produktů, služeb či procesů)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ počet modifikací produktu či služby</li> <li>■ přidaná hodnota produktu či služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rozšíření výrobního sortimentu</li> <li>■ zvýšení podílu na trhu</li> </ul>
<b>spokojenost a kvalifikace zaměstnanců</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ průzkumy zaměstnanců</li> <li>■ počet absenčních dní</li> <li>■ počet proškolených zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců</li> <li>■ nižší fluktuace zaměstnanců</li> <li>■ větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců</li> </ul>
<b>ekologická firemní kultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ spotřeba energie</li> <li>■ podíl zrecyklovaného odpadu</li> <li>■ množství emisí</li> <li>■ množství použitých nebezpečných látek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ možnost ucházet se o tendry velkých korporací a veřejné správy</li> <li>■ získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky</li> <li>■ zvýšení ekoeфекtivity (snížení negativního dopadu na životní prostředí na jeden produkt)</li> </ul>

Vyhodnocování přínosů plynoucích z odpovědného chování brání fakt, že vazby „příčina – následek“ jsou zde málo zjevné a navíc je možné je zaznamenat pouze dlouhodobě. Příznačný je v této souvislosti výrok Garryho Pfeifera, manažera firmy DuPont, který

prohlásil: „Během posledních pěti let DuPont snížil své dopady na životní prostředí o 60 % a jeho hodnota na trhu vzrostla o 340 %. Mohu dokázat, že tato dvě fakta spolu souvisí? Nemohu. Myslíte, že o tom mám pochybnosti? Nemám.“

# 4 Zjistěte, jak na tom jste: dotazníky

Dotazníky<sup>2</sup> převzaté od Evropské komise vám ukáží, které odpovědné aktivity již vykonáváte, a dají vám celou řadu námětů, jak posílit podnikovou výkonnost i pověst.

Jejich vyplnění by nemělo trvat déle než deset minut. Neexistují správné nebo nesprávné odpovědi – otázky mají za cíl vás povzbudit a inspirovat k zavedení vhodných opatření. Označte odpovědi, které nejlépe vystihují skutečnost ve vašem podniku, a přemýšlejte o nich.



<sup>2</sup> Zdroj: Zodpovědné podniky – Dotazník pro zvýšení informovanosti. Evropská komise, GŘ pro podnikání. [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/questionnaire\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_cs.pdf)

Máte jasně definované firemní hodnoty a pravidla chování?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Sděluje své firemní hodnoty zákazníkům, obchodním a dalším partnerům (např. na prodejních prezentacích nebo neformálních schůzkách)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Znají vaši zákazníci vaše firemní hodnoty a pravidla chování?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Znají vaši zaměstnanci vaše firemní hodnoty a pravidla chování?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Informujete a školíte zaměstnance v problematice firemních hodnot a pravidel chování?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

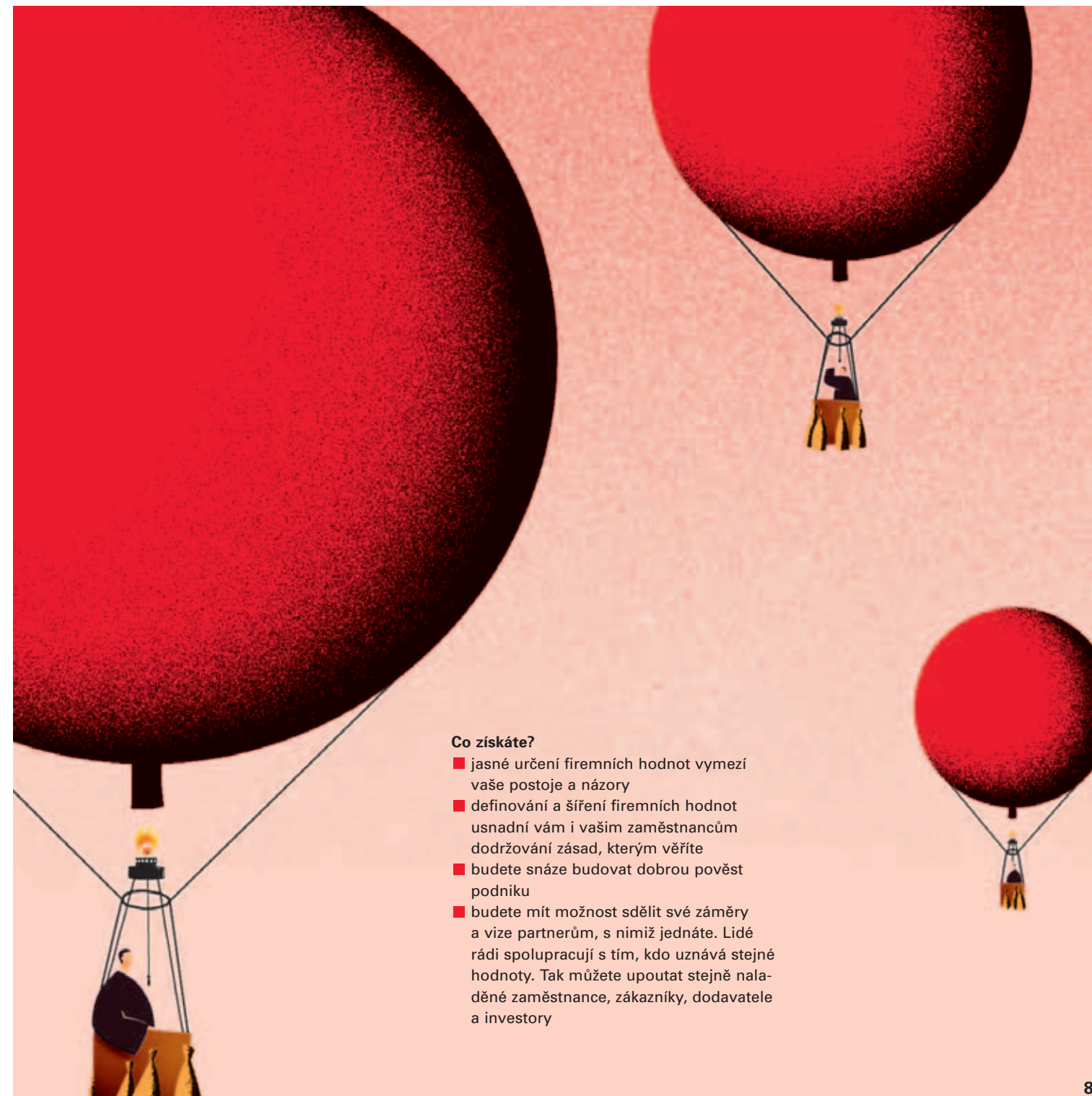
#### Vliv firemních hodnot na dlouhodobý úspěch firmy

Většina malých podniků už „dělá správné věci“. Chování malých a středních podniků zpravidla odráží morální hodnoty a zásady vlastníka/ředitele. Jen málo z nich je však formuluje v kodexu chování, v prohlášení o vhodných obchodních praktikách nebo v souboru pravidel, která vyjadřují vizi společnosti, její hodnoty, ambice a cíle.

#### Jak vše realizovat v praxi?

- firemní hodnoty jasně definujte: budou jasným a důsledným vodítkem k řešení situací, které přinášejí dilemata nebo střety zájmů
- postarejte se o to, aby chování vaší firmy skutečně korespondovalo s firemními hodnotami
- sami jděte příkladem a důsledně je dodržujte

- zapojte do dialogu o firemních hodnotách i ostatní spolupracovníky
- pozitivně přistupujte k zájmům a starostem svých zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů i obce
- o svých firemních hodnotách informujte interně i externě



#### Co získáte?

- jasné určení firemních hodnot vymezí vaše postoje a názory
- definování a šíření firemních hodnot usnadní vám i vašim zaměstnancům dodržování zásad, kterým věříte
- budete snáze budovat dobrou pověst podniku
- budete mít možnost sdělit své záměry a vize partnerům, s nimiž jednáte. Lidé rádi spolupracují s tím, kdo uznává stejné hodnoty. Tak můžete upoutat stejně naladěné zaměstnance, zákazníky, dodavatele a investory

## EKONOMICKÁ OBLAST – CHOVÁNÍ NA TRHU

Dbáte na poctivost a kvalitu všech smluv, jednání a propagace (např. čestnou politiku nákupu, zajišťování ochrany spotřebitelů)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Poskytujete jasné a přesné informace o výrobcích a službách včetně odpovídajících označení?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Dbáte o včasné placení dodavatelských faktur?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Staráte se o zajištění efektivních zpětných vazeb, konzultací a/nebo dialogu se zákazníky, dodavateli i ostatními partnery?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Evidujete a řešíte stížnosti zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Spolupracujete s jinými partnery při řešení problémů souvisejících s odpovědným podnikáním?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

### Vliv chování na trhu na dlouhodobý úspěch firmy

Podniky se opírají o síť interních a externích vztahů. Způsob jejich řízení má často zásadní význam pro úspěšnost celého podniku. Sdílení zkušeností a informací s dodavateli, zákazníky, stejně smýšlejícími podniky a místními obchodními organizacemi může zvýšit prosperitu firmy.

### Jak vše realizovat v praxi a co získáte?

Dobré vztahy se zákazníky a dodavateli přinášejí užitek oběma stranám. Chcete-li svému podniku zajistit dobrou pověst, je třeba důsledně „dělat správné věci“ ve všech obchodních vztazích. Buďte solidní k zákazníkům, včas hradte dodavatelské faktury a provádějte etické obchodní praktiky. Dobrá pověst a dobré jméno vám přinese úspěch na trhu!



## SOCIÁLNÍ OBLAST – JEDNÁNÍ SE ZAMĚSTNANCI

Povzbuzujete své zaměstnance, aby rozvíjeli své dovednosti a dlouhodobou kariéru (např. pomocí hodnocení výkonu, plánu školení)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Existuje proces, kterým bráníte diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců (např. zamezení diskriminaci žen, etnických skupin, invalidů)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Radíte se se zaměstnanci o důležitých záležitostech?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Máte vhodná opatření pro zajištění zdraví, bezpečnosti a sociální péče, která vaše zaměstnance dostatečně chrání?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Nabízíte aktivně zaměstnancům vhodnou rovnováhu pracovního a osobního života (např. umožněním pružné pracovní doby nebo práce z domova)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

### Vliv jednání se zaměstnanci na dlouhodobý úspěch firmy

Úspěch podnikání závisí na mnoha vlastnostech zaměstnanců – na znalostech, dovednostech, talentu, inovativní kreativitě a mnoha dalších. Ale nikdy se nemůže firma obejít bez jejich motivace!

### Jak vše realizovat v praxi?

Základní potřeby zaměstnanců můžete zajistit i pouhým plněním legislativních povinností v zaměstnanosti, bezpečnosti a ochraně zdraví. Skutečnou vnitřní motivaci jim však dá váš viditelný zájem o jejich profesní rozvoj a o spokojenost z práce i osobního života. Budou vědět, že si jich skutečně vážíte jako jednotlivců a že oceňujete jejich podíl na rozvoji podniku.

### Jak správně motivovat zaměstnance? Nejde jen o výši platu! Navažte s nimi interní partnerství:

- postarejte se o důvěru mezi vedením podniku a zaměstnanci
- kde to má smysl, radte se s nimi o podnikových záležitostech
- usilujte o jejich spolupráci v důležitých situacích
- s rozvojem podniku podporujte zároveň i rozvoj kariéry jednotlivých zaměstnanců
- umožněte zaměstnancům vhodnou rovnováhu pracovního a osobního života

### Co získáte?

Když v zaměstnancích vzbudíte upřímný zájem o podnik, získáte od nich více nápadů, větší nasazení a věrnost – a tím zvýšíte celkovou efektivitu podniku. Zaměstnanci jsou „in“ – často vidí problémy i jejich řešení dříve než vy. Když je získáte pro hodnoty a způsob práce vašeho podniku a umožníte jim uplatňovat vlastní nápady, prospěch získají obě strany: zaměstnanec bude spokojenější a firma bude lépe prosperovat. Motivovaní pracovníci jsou stabilní, spokojená pracovní síla pomáhá budovat dobrou reputaci celého podniku. Zvýšíte pružnost podnikání, zodpovědnost pracovníků a sdílení neformálních znalostí.



Nabízíte možnost uplatnění lidem z obce (např. učební místa nebo pracovní zkušenosti pro mládež nebo invalidní občany)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Vedete s obcí otevřený dialog o negativních, kontroverzních nebo citlivých jevech, které se týkají vašeho podniku (např. hromadění odpadu před vašimi objekty, hluk, překážející vozidla na silnicích)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Snažíte se nakupovat v nejbližším okolí?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Povzbuzujete své zaměstnance k účasti na veřejných aktivitách a projektech (např. poskytnutím času, odborných znalostí či pomůcek)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Poskytujete pravidelnou finanční podporu veřejným aktivitám a projektům (např. charitativní dary nebo sponzorská činnost)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

#### Vliv vztahu k okolí na dlouhodobý úspěch firmy

Mezi zdravým a výnosným podnikáním a spokojeností okolí existuje jasná souvislost. Většina podniků tvoří nedílnou součást své obce a aktivně se účastní lokálních aktivit.

#### Jak vše realizovat v praxi?

Být dobrým sousedem může zahrnovat cokoli, co obci přináší prospěch. Nabízí se nepřeberné množství aktivit, například:

- firemní dárcovství formou finanční či materiální pomoci
- poskytování času zaměstnanců a jejich odborných znalostí
- účast na lokálních sportovních, vzdělávacích či kulturních projektech
- pomoc při řešení lokálních sociálních problémů (prevence kriminality či nezaměstnanosti)



Vybírejte takové aktivity, které jsou v souladu s obchodními cíli a zaměřením vašeho podniku, zajímají potenciální zákazníky a vzbuzují zájem vašich zaměstnanců.



#### Co získáte?

Aktivní zapojení v lokálním společenství vám přinese cenné výhody:

- nové trhy, zákazníky či obchodní příležitosti
- zvýšené uznání a úctu zákazníků
- lepší pověst podniku
- snadnější získávání a udržení zaměstnanců
- propojení a vazby s jinými lokálními podniky



Snižujete vliv vašeho podniku na životní prostředí pomocí: – úspory energie?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

– minimalizace odpadu a využitím recyklace?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

– prevence znečišťování (např. emise do vzduchu a vody, odpadní vody, hluk)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

– ochrany přírodního prostředí?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

– udržitelných možností dopravy?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Můžete ušetřit finanční prostředky snížením dopadu na životní prostředí (např. pomocí recyklace, snížením spotřeby energie, prevencí znečišťování)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Uvažujete o potenciálních dopadech na životní prostředí při vývoji nových výrobků a služeb (např. spotřeba energie, recyklovatelnost nebo míra znečištění)?

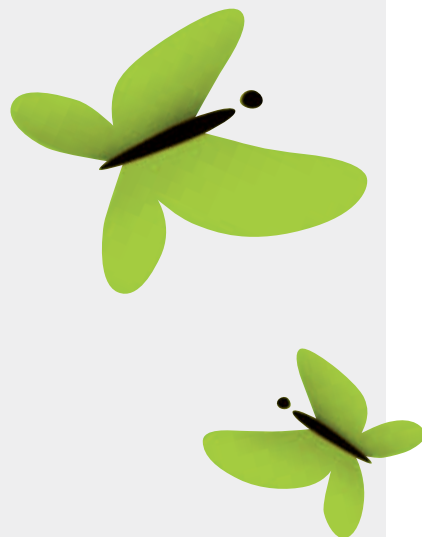
Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Poskytujete zákazníkům, dodavatelům, obci a dalším stakeholderům jasné a přesné ekologické informace o svých výrobcích, službách a aktivitách?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít

Můžete využít ekologické parametry výrobků a služeb k získání konkurenčních výhod (např. recyklovatelnost výrobků, efektivnost energií)?

Ano  Ne  Částečně  Nevím  Nelze použít



**Vliv vztahu k životnímu prostředí na dlouhodobý úspěch firmy**

Všechny firmy, bez ohledu na velikost, mohou mít na životní prostředí pozitivní i negativní dopad. Negativní dopady vznikají v důsledku přímé či nepřímé spotřeby energie a zdrojů, generování odpadů a škodlivin a ničení životního prostředí.

Zhoršování životního prostředí je globální i lokální problém, který působí starosti celé společnosti, tedy i všem stakeholderům. Odpovědná firma se proto snaží životní prostředí chránit; ekologické postupy navíc často přinášejí i finanční užitek.

**Co získáte?**

Efektivní využití energie, prevence znečišťování, minimalizace odpadu a využívání recyklací, to všechno vám přinese kromě splnění příslušných předpisů i zlepšení vztahů s místním společenstvím, zvýší motivaci a hrdost zaměstnanců i věrnost zákazníků. A to samozřejmě přispívá k dlouhodobé stabilitě a úspěšnosti podniku.

# 5 Zainteresované strany – stakeholderi



## KDO JSOU STAKEHOLDERI

Zainteresované strany – **stakeholderi** – jsou všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jím ovlivněny. Patří sem investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, zástupci státní správy, média, odbory, mezinárodní organizace a další.

Při uplatňování konceptu CSR jde o proces budování důvěry různých zainteresovaných stran ve fungování firmy. Tuto důvěru si firma získává tím, že se soustavně snaží o navázání spolupráce se svými klíčovými stakeholdery.

Stakeholdery můžeme rozdělit dle významnosti na dvě skupiny: primární a sekundární.

### Primární stakeholderi

- vlastníci a investoři
- zaměstnanci
- zákazníci (stávající i potenciální)
- obchodní partneři (zejména dodavatelé)
- místní komunita
- environmentální neziskové organizace a další mluvčí za životní prostředí

### Sekundární stakeholderi

- veřejnost
- vládní instituce a samosprávné orgány
- lobbisté a různé nátlakové skupiny
- konkurenti
- média
- občanská a obchodní sdružení

## URČENÍ KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERŮ

Podnik potřebuje vědět, kteří stakeholderi jsou pro něj nejdůležitější. Proto by si před zahájením CSR aktivit měl vytvořit tzv. **analýzu zainteresovaných stran**.

Odpovězte si na tyto otázky:

- Kdo jsou vaši stakeholderi?
- Jaký mají vliv na vaši firmu?
- Co od vás očekávají?
- Kteří z nich jsou opravdu klíčoví?

Podnik má v souvislosti s jednotlivými stakeholdery zájmy spojené se snahou o vytváření zisku a stakeholderi mají vůči podniku určitá očekávání. Porozumět očekávání stakeholderů znamená přispět k úspěchu podniku, přestože jejich splnění jde nad rámec firemních povinností. Společenská odpovědnost firmy znamená sladění firemních zájmů a očekávání okolí.

Nad otázkou, co od vašeho podniku stakeholderi očekávají, vám pomůže se zamyslet následující tabulka, která uvádí příklady stakeholderů a jejich očekávání<sup>3</sup>:

Stakeholderi	Očekávání od podniku
vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zisk</li> <li>■ růst hodnoty podniku</li> <li>■ transparentnost</li> </ul>
zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kvalitní produkty a služby</li> <li>■ přiměřená cena produktu</li> <li>■ poprodejní servis</li> </ul>
obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kvalita smluv a jednání</li> <li>■ včasné plnění závazků</li> </ul>
zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci</li> <li>■ dobré pracovní podmínky</li> <li>■ profesní růst a možnost vzdělávání</li> <li>■ sladění osobního a profesního života</li> </ul>
místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ finanční či materiální podpora</li> <li>■ získání know-how od firemních dobrovolníků</li> </ul>
environmentální neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ekologická výroba, produkty a služby</li> <li>■ minimální zátěž podniku na životní prostředí</li> </ul>



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

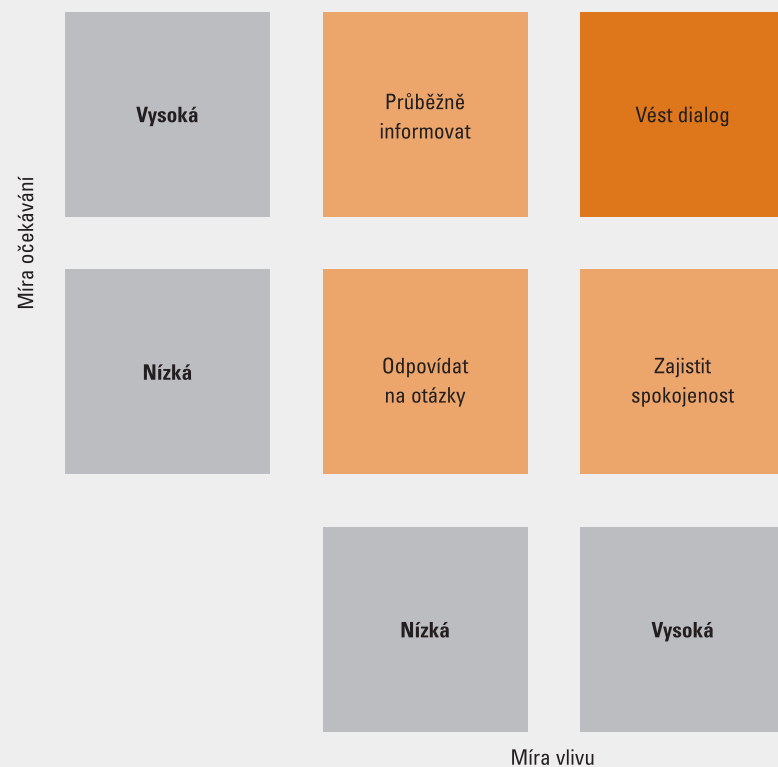
<sup>3</sup> Zdroj: Bateman, Tom: Thinking About Corporate Social Responsibility. 2003.

Pomocí analýzy se podnik snaží nalézt tzv. **klíčové stakeholdery**, kteří mají největší vliv na jeho prosperitu a nejvyšší očekávání od jeho odpovědného chování.

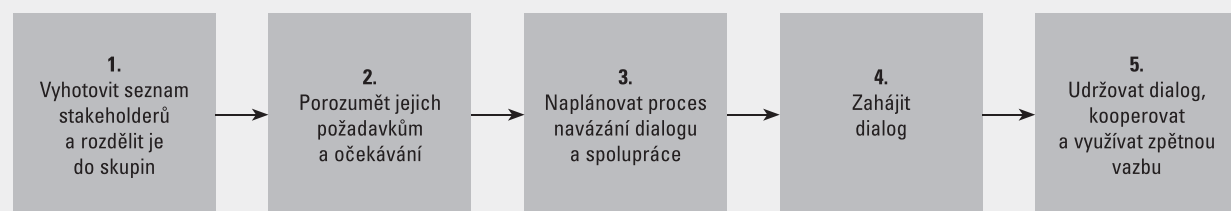
Při analýze lze použít matici<sup>4</sup> (viz obrázek). Jednotlivým kvadrantům podnik přiřadí stakeholdery podle jejich míry vlivu a očekávání. Tím zároveň získá představu o dalším postupu vůči jednotlivým skupinám.

Po analýze a rozčlenění stakeholderů je třeba zvážit:

- Jak konkrétně a do jaké míry jednotlivé stakeholdery zapojit?
- Jak nastavit spoluúčast stakeholderů na podnikových procesech dle jejich vlivu a očekávání?



#### Postup spolupráce se stakeholdery



<sup>4</sup> Zdroj: T. Krick, M. Forstater, P. Monaghan, N. Sillanpää: The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2 – The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement. Stakeholder Research Associates Canada Inc., AccountAbility 2005.

#### ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

Řízení spolupráce se zainteresovanými stranami vede k jejich poznání, porozumění jejich zájmům a k následnému dialogu, jehož výsledkem je oboustranná spokojenost – tzv. **win-win** situace (já vám pomohu a zároveň budu mít z toho také určitý profit). Podnik i stakeholderi tak uskuteční společnou CSR aktivitou **svůj záměr** nebo vyřeší **problém**.

Na základě dialogu s klíčovými stakeholdery podnik stanoví, na které CSR činnosti se zaměří. Ideálním stavem je rovnováha mezi aktivitami, které upřednostňuje vedení firmy, a těmi, o které projevují zájem stakeholderi.

#### PROSTŘEDKY ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

- dotazníkové šetření
- online diskusní fórum
- pracovní skupina
- individuální jednání
- neformální setkání
- organizace společných projektů
- telefonní podpora atd.



#### PRAKTICKÉ TIPY A DOPORUČENÍ NEJEN PRO MENŠÍ PODNIKY

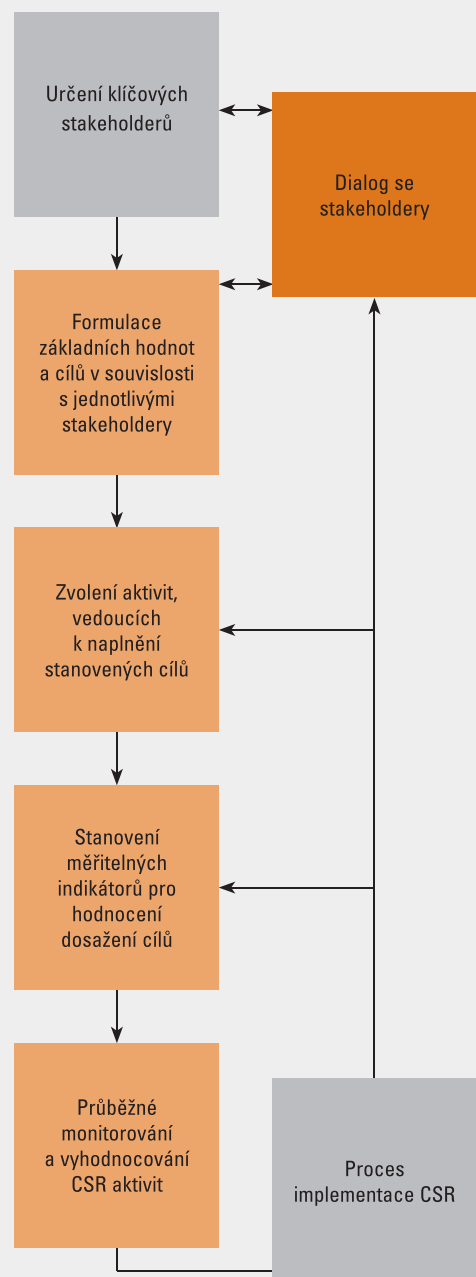
Kontakt se stakeholdery jednoduše navážete zveřejněním informací na webových stránkách a vytvořením elektronické schránky, do které může kdokoli zaslat otázku, komentář nebo informace o zkušenosti s vaší firmou.

Můžete zvolit **různé úrovně spolupráce**: od pouhého poskytování informací přes konzultace až po případné spolurozhodování.

# 6 Jak CSR zavést

## IMPLEMENTACE CSR

Firma definovala své klíčové stakeholdery. Nyní by si měla stanovit, čeho chce ve vztahu ke každé skupině dosáhnout, a podle toho hledat aktivity k dosažení těchto cílů. Pomocí vhodně zvolených indikátorů pak může danou činnost změřit, aby zjistila, zda je daná aktivita pro ni přínosná. Pak už jen zbývá CSR aktivity průběžně monitorovat a vyhodnocovat<sup>5</sup>.



<sup>5</sup> Zdroj: A. Bussard, M. Markuš, M. Bunčák, E. Marček, P. Mazurkiewicz: Spoločensky zodpovedné podnikanie Nadácia Integra 2005.

## PRAKTICKÉ TIPY A DOPORUČENÍ NEJEN PRO MENŠÍ PODNIKY

*Zahrňte CSR do podnikových hodnot!*

Formulujte vizi (poslání) a popište firemní hodnoty. CSR by mělo být jedním ze základních prvků, které pomáhají formulovat vaše poslání a hodnoty.

*Shrňte si CSR aktivity, které už provádíte!*

- Definujte si činnosti, které firma aktuálně provádí – tím odhalíte stávající i potenciální CSR aktivity. Podle tzv. check-listů (v příloze II.) vytvořte první verzi souhrnu vašich CSR aktivit – budete překvapeni, co všechno už vlastně děláte.
- Vytvořte si seznam aktivit a dejte ho kolegům a zaměstnancům, aby o něm diskutovali. Tak odhalíte mnoho rezerv, na kterých můžete dále pracovat.
- Sepište si seznam problémů, které vás trápí, přemýšlejte o aktivitách, které vám pomohou problémy řešit a přitom z nich bude mít užitek i vaše okolí (stakeholdeři).
- Uvědomte si, co od vaší firmy okolí očekává.

*Plánujte realisticky!*

Nezačínajte s příliš mnoha aktivitami CSR najednou. Jděte krok po kroku – první rok si vyberte jednu aktivitu, v případě úspěchu přidávejte postupně další. Stanovte rozpočet na nové aktivity.

*Zaujměte zaměstnance!*

Sdělte vše svým spolupracovníkům, vysvětlete, proč s konceptem CSR přicházíte, co očekáváte a jaký vliv to na ně bude mít. Bez jejich podpory riskujete zpoždění, nebo dokonce úplný nezdár vašich plánů.

- Naleznete mezi nimi zastávce problematiky CSR a zapojte je do plánování, budou tak zainteresovanější na výsledcích.
- Oslavte a vyzdvihněte všechny úspěchy při realizaci CSR – zvýšíte motivaci, nadšení a hrdost zaměstnanců.

*Vyberte vhodné lidi!*

Realizovat CSR aktivity znamená zavést je do běžných podnikových činností. Menší podnik nebude najímat specialistu na CSR, ale není ani možné přetěžovat stávající zaměstnance. Je třeba zvážit vytížení pracovníků a najít člověka zapáleného pro věc, který se necítí zahlcen vlastní prací – pak by se CSR nevěnoval dostatečně. Často s ním komunikujte, může se ukázat, že jeho počáteční nadšení vyprchalo nebo že měl „velké oči“.

*Provádějte průběžné hodnocení!*

Pověřte dalšího zaměstnance, aby provedl vyhodnocení CSR aktivit. Do hodnocení můžete zapojit i více zaměstnanců, získáte více cenných názorů. Výsledky pravidelného hodnocení by měly ukazovat pokrok – pak je jasné, že jste se vydali správnou cestou. Pokud k pozitivnímu vývoji nedošlo nebo pokud aktivity CSR stagnují, je třeba změnit strategii.

*Informujte veřejnost!*

Zavádění CSR je přínosem samo o sobě, ale je třeba o něm informovat okolí. Komunikujte CSR ve zprávě o společenské odpovědnosti, na webových stránkách, na obalech výrobků či v letácích. Dosáhnete víc, když se o vašich CSR aktivitách bude vědět!



## Příklady jednotlivých kroků implementace CSR

Klíčová stakeholderi	Cíl	Aktivita	Indikátor
investoři	transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ pravidelné zpracování zpráv o CSR (uvádění metodiky její tvorby, využívání kvantitativních i kvalitativních indikátorů)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ověření zprávy CSR certifikovaným auditorem</li> <li>■ počet zveřejněných indikátorů</li> </ul>
zákazníci	zvýšení zákaznické spokojenosti a věrnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rozvoj péče o zákazníky</li> <li>■ rozšíření poprodejněho servisu</li> <li>■ důraz na kvalitu produktů a služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ index spokojenosti zákazníků</li> <li>■ počet věrných zákazníků</li> <li>■ počet stížností a reklamací</li> </ul>
zaměstnanci	umožnění sladění pracovního a osobního života zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ flexibilní pracovní doba</li> <li>■ možnost práce z domova</li> <li>■ zapojení zaměstnanců na rodičovské dovolené do firemního dění</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ množství alternativních pracovních režimů</li> <li>■ počet aktivně zapojených zaměstnanců na rodičovské dovolené</li> </ul>
místní komunita	podpora komunity v místě podnikání	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ firemní dárcovství</li> <li>■ firemní dobrovolnictví</li> <li>■ vzdělávání komunity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ výše finančního či materiálního příspěvku</li> <li>■ počet získaných ocenění</li> <li>■ ohlasy místní komunity</li> </ul>
životní prostředí	minimální zatěž životního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ třídění odpadu</li> <li>■ zužitkování odpadu</li> <li>■ oboustranné tištění a kopírování</li> <li>■ používání ekologicky čistého paliva</li> <li>■ šetrné zacházení s vodou a elektřinou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ spotřeba energie</li> <li>■ čistota vody</li> <li>■ množství emisí</li> <li>■ množství nevytříděného a nezužitkového odpadu</li> </ul>

## ŘÍZENÍ PODLE ZÁSAD CSR

CSR je součástí podnikové strategie. Podnik přechází z neřízeného přístupu v oblasti CSR do fáze, kdy jasně definuje cíle a určí si cestu k jejich dosažení.

Pro některé podniky je CSR zcela běžnou praxí a morální povinností, jiní v ní spatřují četné výhody a další mylně chápou CSR pouze jako

nástroj marketingu. CSR však lze chápat i jako jednu z možností při řízení rizik, protože může zabránit ztrátě reputace, kterou by přinesly sociálně nebo environmentálně neudržitelné postupy. CSR může být i impulsem k inovacím – pochopení a zohlednění sociálního a environmentálního kontextu, ve kterém firma působí, stále častěji vede ke vzniku nových produktů a služeb.

# 7 Komunikujte!

Po časových nebo finančních investicích do společensky odpovědných činností musí následovat stejně velké investice do komunikace o těchto aktivitách.

## PROČ CSR KOMUNIKOVAT?

Neustále roste význam CSR pro podniky zejména při zvyšování konkurenceschopnosti – je to skvělá příležitost, jak se odlišit. Znamená přínos nejen pro známé nadnárodní společnosti, ale i pro menší podniky, které nejsou tolik vystavené zájmu médií a veřejnosti – proto je nutno o CSR aktivitách informovat.

### Co získáte?

- zvýšíte informovanost o firmě, budete pro svoje okolí transparentnější
- upevníte si dohled nad CSR aktivitami a objevíte slabá místa v CSR strategii firmy
- posílíte vztahy se stakeholdery a zvýšíte jejich zapojení do rozhodování podniku
- zvýšíte povědomí zaměstnanců o společenské odpovědnosti vaší firmy
- budete konfrontovat veřejně proklamované závazky podniku na poli CSR s realitou
- podpoříte mezisektorové partnerství mezi podniky, státními institucemi a neziskovými organizacemi

### Formy komunikace

- INTERNÍ – se zaměstnanci a spolupracovníky – pečlivě vysvětlete proč, co a jak se ve vašem podniku v souvislosti se CSR děje
- EXTERNÍ – s okolím – dejte vědět ostatním, že jste odpovědní

### Nástroje komunikace CSR aktivit

- firemní webové stránky – informace, speciální emailová adresa, prostor pro otázky
- výroční zprávy CSR v tištěné i elektronické verzi
- oznámení zasílaná elektronickou či klasickou poštou
- bezplatná telefonní linka
- média – PR aktivity, placená inzerce

### ZPRÁVA O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Výroční zpráva o společenské odpovědnosti je významnou součástí komunikace CSR, jedná se o vynikající příležitost, jak dát vědět o aktivitách podniku. Zpráva by měla zachytit důležité momenty odpovědných aktivit ve všech třech oblastech CSR.



## PRAKTICKÉ TIPY A DOPORUČENÍ NEJEN PRO MENŠÍ PODNIKY

Zpráva nemusí být rozsáhlá, komunikujte ve „velikosti vašeho podniku“.

Zprávu můžete vydat jen v elektronické podobě, ušetříte tak za tisk.

Zprávu CSR nesestavujete jen pro sebe! Získejte i názory stakeholderů, zpráva se může stát opěrným bodem pro vzájemnou komunikaci.

Webové stránky jsou v naprosté většině prvním zdrojem informací o vaší firmě. Postarejte se, aby se zde každý dověděl o vašich CSR aktivitách a nezapomeňte stránky pravidelně aktualizovat.

## Hlavní části zprávy CSR

### 1. Hodnoty, vize a strategie

- uvedení firemních hodnot a vize
- začlenění společenské odpovědnosti do podnikové strategie
- vytyčení cílů v ekonomické, sociální a environmentální oblasti CSR
- popis zapojení stakeholderů
- informace o metodologii přípravy zprávy – o použitém standardu či směrnici

### 2. Slovo ředitele

- zhodnocení klíčových částí zprávy z pohledu ředitele firmy

### 3. Profil organizace

- základní přehled o organizaci a odvětví, ve kterém působí
- informace o produktech a službách, organizační a vlastnické struktuře, o velikosti organizace (počet zaměstnanců, množství vyrobených produktů či dodaných služeb, výkaz zisků a ztrát)
- výčet zavedených kodexů či získaných certifikací

### 4. Popis CSR aktivit v ekonomické, environmentální a sociální oblasti

- přímý a konkrétní popis aktivit za pomoci kvalitativních a kvantitativních indikátorů (lze se inspirovat indikátory GRI systému, viz dále). Jenom tak budou moci stakeholderi vaší zprávě plně důvěřovat a brát ji vážně.
- uvedení příkladů ze života firmy v oblasti CSR aktivit (např. výpověď zaměstnance, který v rámci dobrovolnického programu firmy přispěl k rozvoji neziskové organizace). Odlehčíte tak suchá fakta a zvýšíte čtivost zprávy.

## Principy tvorby zprávy CSR

Nizozemská organizace Global Reporting Initiative vytvořila systém indikátorů pro tvorbu CSR zpráv. Rovněž zveřejnila deset základních principů<sup>6</sup>, které napomáhají firmě určit obsah a rozsah zprávy a zajistit její kvalitu. Více informací naleznete na webových stránkách organizace [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

1. Relevantnost informací: každému aspektu, indikátoru či informaci je přiřazen určitý stupeň důležitosti.
2. Spolupráce se stakeholdery: firma ve zprávě identifikuje všechny zainteresované skupiny a vysvětluje, jak reaguje na jejich očekávání a oprávněné zájmy.

3. Udržitelný kontext: firma reportuje o svých aktivitách v kontextu ekonomických, environmentálních a sociálních jevů a v kontextu vlivu svých aktivit na okolí.
4. Úplnost informací: zpráva má obsahovat všechny informace, které jsou potřebné pro zhodnocení ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti firmy v daném časovém období.
5. Vyváženost: zpráva popisuje jak pozitivní, tak negativní aspekty činnosti firmy, aby bylo možné objektivně posoudit její celkový výkon.
6. Srovnatelnost: informace jsou sděleny způsobem, který umožňuje jednotlivé zprávy konkrétní společnosti porovnávat v čase, vyhodnocovat dosažené změny a porovnávat je i se zprávami jiných organizací.

7. Přesnost: zveřejněné informace jsou dostatečně přesné a detailní.
8. Správné načasování: zprávy jsou zveřejňovány pravidelně a tak, aby umožnily zainteresovaným subjektům učinit odpovídající aktuální rozhodnutí, např. investičního typu.
9. Srozumitelnost: informace jsou zveřejněny takovou formou, aby byly srozumitelné a pochopitelné všem zainteresovaným subjektům.
10. Spolehlivost: informace jsou shromážděny, zaznamenány, shrnuty, analyzovány a zveřejněny způsobem, který umožňuje následnou kontrolu a zajišťuje jejich kvalitu a věcnost.

# 8 Na velikosti nezáleží



Firmy se dnes už zdaleka nehodnotí jen ekonomickými ukazateli – čím dál více se sleduje, co přináší rozvoji regionu i státu, jak pomáhají v zapojování do evropských struktur. Jedním z nástrojů firem pro budování dobrého jména je právě CSR.

Strategickým záměrem CSR je nalézání účinnějších sociálních vazeb mezi zaměstnanci a managementem firmy, stejně jako mezi zaměstnanci a občanskou veřejností, zástupci úřadů, regionů a států. Tak se firma citlivě a bez konfliktů stane součástí místa, ve kterém působí. Spojení všech tří oblastí – ekonomické, sociální a environmentální – by mělo přinést výrazný synergický efekt v podobě zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

CSR není záležitostí pouze velkých podniků, což dokládají i četné průzkumy mezi malými a středními firmami. Ty v evropském průzkumu uvedly, že největším přínosem CSR je pro ně loajalita zákazníků (35 %), dobré vztahy s občany v regionu, kde firma sídlí (28 %) a spokojenost zaměstnanců (18 %).

Je proto zcela zřetelné, že společenská odpovědnost se i pro malé a střední podniky stává součástí racionální podnikatelské i marketingové strategie, a může tak mít pozitivní dopad na jejich dlouhodobou prosperitu.

<sup>6</sup> Zdroj: Sustainability Reporting Guidelines, RG: Version 3.0. Global Reporting Initiative, 2000–2006.

# Přílohy

## I. SLOVNÍK POJMŮ:

### **CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)**

Společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. V praxi to znamená, že firmy, které přijaly CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pěstují dobré vztahy se svými zaměstnanci a podporují region, ve kterém působí. Takové firmy jsou nositeli pozitivních trendů a pomáhají měnit podnikatelské prostředí jako celek, odlišují se od konkurence, stávají se žádaným partnerem podobně smýšlejících firem a organizací a atraktivním zaměstnavatelem. Společensky odpovědné aktivity firem jsou čistě dobrovolné a charakteristické tím, že jdou nad rámec povinností daných zákonem.

*Zdroj: Business Leaders Forum, www.csr-online.cz*

### **Dialog se stakeholdery (Stakeholders dialogue)**

Určení a identifikace potřeb a očekávání stakeholderů na základě otevřeného dialogu s nimi.

*Zdroj: Jana Trnková, Business Leaders Forum, www.csr-online.cz*

### **Firemní dobrovolnictví (Corporate Volunteering)**

Pojem „firemní dobrovolnictví“ označuje koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců. Ve smyslu tohoto konceptu se firma snaží vzbudit a zvýšit zájem svých zaměstnanců o dobrovolnou práci tím, že jejich dobrovolnou činnost uznává, oceňuje a podle možnosti různým způsobem podporuje. V souhrnu lze tedy o firemním dobrovolnictví mluvit pokaždé, kdy firma provádí nebo podporuje obecně prospěšnou činnost, na které se zaměstnanci firmy dobrovolně podílí a v jejímž rámci popřípadě investuje přídatné věcné nebo finanční prostředky.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví, www.sof.cz*

### **Firemní filantropie (Corporate Philanthropy)**

Firemní filantropie je široký pojem, který zahrnuje řadu forem dárcovství a investic do komunity. Může se jednat o finanční příspěvky, věcné dary, poskytnutí služeb, zapůjčení produktu nebo majetku, propracovanou strategii dárcovství, dlouhodobé partnerství s neziskovou organizací a patronaci např. programu, projektu nebo celé oblasti, dobrovolnou práci zaměstnanců, "zapůjčení" expertů, vytvoření matchingového fondu a ještě mnoho dalších možností a nápadů.

*Zdroj: Fórum dárců, www.donorsforum.cz*

### **Stakeholderi (Stakeholders)**

Jako stakeholderi jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod firmy nebo jsou jejím fungováním ovlivněni. Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. Právě ve spolupráci s nimi firmy realizují své CSR programy nebo definují svou CSR

strategii.

*Zdroj: Jana Trnková, Business Leaders Forum, www.csr-online.cz*

### **Trvale udržitelný rozvoj (Long-term Sustainable Development)**

Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.

*Zdroj: Server Příroda.cz, www.priroda.cz*

### **Zelená kniha (Green Book on CSR)**

Evropská Komise se problematikou SOF poprvé komplexněji zabývá v tzv. „Zelené knize“, kterou vydala v roce 2001, a to v souvislosti s celosvětovou aktivitou Mezinárodní organizace práce (International Labor Organization, ILO) v této oblasti. Shrnuje v ní základní principy, nástroje a přístupy k problematice SOF, které jsou v současné době hlavním tématem tzv. Multi-stakeholder Forum (Fórum zájmových skupin).

*Zdroj: Centrum společenské odpovědnosti firem, www.sof.ispcr.cz*

## II. NÁMĚTY PRO ROZVOJ AKTIVIT CSR – CHECK-LIST

Soubor aktivit byl sestaven na základě průvodce pro malé a střední podniky při provádění interního auditu CSR a přípravě zprávy CSR. Průvodce se jmenuje SME Key a vydala ho organizace CSR Europe.

ZÁKAZNÍCI	ANO	NE
<input type="checkbox"/> Měříte spokojenost zákazníků?		
<input type="checkbox"/> Máte věrnostní program?		
<input type="checkbox"/> Dosáhli jste některých standardů kvality (např. ISO 9000)?		
<input type="checkbox"/> Pořádáte dny otevřených dveří, panelové diskuze či testování nových produktů?		
<input type="checkbox"/> Realizujete aktivity v oblasti vzdělávání zákazníků?		
OBCHODNÍ PARTNEŘI	ANO	NE
<input type="checkbox"/> Používáte sociální či environmentální kritéria pro výběr partnerů?		
<input type="checkbox"/> Vytváří některý z vašich partnerů zprávu CSR?		
<input type="checkbox"/> Poskytujete svým partnerům informace o vašich CSR aktivitách?		
<input type="checkbox"/> Zapojujete vaše partnery do svých CSR aktivit?		
ZAMĚŠTNANCI	ANO	NE
<input type="checkbox"/> Šíříte povědomí o etických záležitostech mezi zaměstnanci?		
<input type="checkbox"/> Komunikujete se svými zaměstnanci (firemní časopis, intranet)?		
<input type="checkbox"/> Podporujete dialog se svými zaměstnanci (boxy pro návrhy, průzkumy spokojenosti)?		
<input type="checkbox"/> Konzultujete se svými zaměstnanci hodnocení firemní politiky?		
<input type="checkbox"/> Poskytujete svým zaměstnancům školení?		
<input type="checkbox"/> Máte firemní systém, který zajišťuje profesionální rozvoj vašich zaměstnanců (plány kariérního rozvoje)?		
<input type="checkbox"/> Znáte poměr interních povýšení k externímu nabírání zaměstnanců?		
<input type="checkbox"/> Máte systém pro řízení oblasti zdraví a bezpečnosti?		
<input type="checkbox"/> Poskytujete zdravotní služby?		
<input type="checkbox"/> Školíte své zaměstnance v oblasti zdraví a bezpečnosti?		
<input type="checkbox"/> Nabízíte balíky odměn, výkonové mzdy či podíly ze zisku?		
<input type="checkbox"/> Funguje u vás systém důchodového zabezpečení?		
<input type="checkbox"/> Nabízíte jiné zaměstnanecké výhody (sportovní vyžití, navýšení dovolené)?		
<input type="checkbox"/> Podporujete sladění pracovního a osobního života (flexibilní pracovní doba, péče o dítě)?		
<input type="checkbox"/> Jaký druh pomoci nabízíte propuštěným zaměstnancům (pomoc při hledání práce, rekvalifikace)?		
PODPORA KOMUNITY	ANO	NE
<input type="checkbox"/> Podporujete místní/regionální/celostátní události, projekty či organizace?		
<input type="checkbox"/> Zahrnujete zaměstnance do rozhodování o předmětu pomoci?		
<input type="checkbox"/> Odměňujete dobrovolnou práci zaměstnanců?		
<input type="checkbox"/> Měříte dopady vašich firemních aktivit na společnost?		
<input type="checkbox"/> Spolupracujete se středními školami či univerzitami?		
OBLAST ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	ANO	NE
<input type="checkbox"/> Máte zavedený environmentální manažerský systém?		
<input type="checkbox"/> Máte zaveden program pro kontrolu/přehled spotřeby energie a vody?		
<input type="checkbox"/> Mohou být již použité materiály znovu využitelné či recyklované?		
<input type="checkbox"/> Máte politiku odpadového hospodářství?		
<input type="checkbox"/> Recyklujete?		
<input type="checkbox"/> Máte politiku redukce spotřeby pohonných hmot?		
<input type="checkbox"/> Vyhovuje vaše společnost národním či mezinárodním standardům (ISO, EMAS)?		
<input type="checkbox"/> Komunikujete svou environmentální politiku zaměstnancům?		
<input type="checkbox"/> Poskytujete svým zaměstnancům environmentální školení?		

### III. DALŠÍ ZDROJE INFORMACÍ:

#### Internetové stránky

- Business Leaders Forum: [www.blf.cz](http://www.blf.cz) a [www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz)
- Společenská odpovědnost firem: [www.sof.cz](http://www.sof.cz)
- Sdružení Korektní podnikání: [www.korektnipodnikani.cz](http://www.korektnipodnikani.cz)
- Portál Evropské unie: [ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_cs.htm)
- EPS, občanské sdružení, program GARDE: [www.responsibility.cz](http://www.responsibility.cz)
- Business Leaders Forum: [www.blf.sk](http://www.blf.sk)
- Partnerstva: [www.partnerstva.sk](http://www.partnerstva.sk)
- CSR Europe: [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
- International Business Leaders Forum: [www.iblf.org](http://www.iblf.org)
- Business in the Community: [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)
- Global Reporting Initiative: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

#### Publikace

- Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR – J. Trnková. Business Leaders Forum 2004, 58 str.  
*Zdroj: Business Leaders Forum: [www.blf.cz](http://www.blf.cz)*
- Když se bere CSR vážně – P. Franc, J. Nezhyba, C. Heydenreich. Ekologický právní servis 2006, 72 str.  
*Zdroj: GARDE – globální odpovědnost: [www.responsibility.cz](http://www.responsibility.cz)*
- Spoločensky zodpovedné podnikanie – A. Bussard, M. Markuš, M. Bunčák, E. Marček, P. Mazurkiewicz. Nadácia Integra 2005, 41 str.  
*Zdroj: Nadácia Integra: [www.integra.sk](http://www.integra.sk)*
- Společenská odpovědnost podniků – L. Blažek, K. Doležalová, A. Klapalová. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky 2005, 24 str.  
*Zdroj: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky: [www3.econ.muni.cz/centrum](http://www3.econ.muni.cz/centrum)*
- Společenská odpovědnost firem – V. Jeřábková, J. Hartl. AISIS 2003, 42 str.  
*Zdroj: Projekt SOF: [www.sof.cz](http://www.sof.cz)*
- Napříč společenskou odpovědností firem – Kolektiv autorů. AISIS 2005, 163 str.  
*Zdroj: Projekt SOF: [www.sof.cz](http://www.sof.cz)*




#### Business Leaders Forum

Štěpánská 61  
Palác Lucerna  
116 02 Praha 1  
tel.: +420 224 216 275  
fax: +420 224 213 957  
e-mail: [blf@blf.cz](mailto:blf@blf.cz)  
[www.blf.cz](http://www.blf.cz); [www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz)

Na publikaci se podílel kolektiv autorů:  
Magdaléna Steinerová  
Andrea Václavíková  
Radomír Mervart

Editorka: Monika Vondráková  
Jazyková úprava: Jaroslava Kovaříková

Poděkování za odborné připomínky patří:  
Miroslavu Dingovi  
Petru Horňáčkovi  
Miroslavu Jarolínkovi  
Ondřeji Kulhánkovi

© Design, konzultace, produkce a tisk:  
 TOP Partners, s.r.o., 2008



