

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



## CSR – implementace, evaluace, reporting, metriky

**Martin Fink**  
martin.fink@mvso.cz

# Existuje poptávka po CSR?

## FIRMY A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Údaje vychází ze studie CSR & Reputation Research, kterou realizuje každoročně od roku 2010 výzkumná agentura Ipsos. Studie vznikla v prosinci 2017 na základě on-line dotazování, jehož se zúčastnilo 1038 lidí.

63%

lidí při rozhodování o nákupu posuzuje společenskou odpovědnost firmy (CSR), od níž produkt nakupuje. Pro 78 % zaměstnanců je důležité, jestli je jejich zaměstnavatel odpovědný.

32%

Čechů si vybaví nějakou společensky odpovědnou firmu.

95%

Čechů si myslí, že CSR projekty by se měly zaměřovat hlavně na Českou republiku.

## CO BY MĚLY PODLE ČECHŮ PODPOROVAT VELKÉ FIRMY, ABY BYLY VNÍMÁNY JAKO SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ?

(odpovědi v procentech)

Ochrana životního prostředí	48,2
Férové chování k zaměstnancům	45,1
Vzdělávání	32,8
Pravdivá komunikace se zákazníky	27,5
Rozvoj moderních technologií	24,9
Etika v podnikání	19,5
Podpora projektů pro znevýhodněné	16,8
Podpora projektů pro děti	14,8
Podpora projektů pro seniory	13,9
Podpora rovných příležitostí	9,8
Podpora komunitního života	9,3
Řešení společenských problémů	8,8
Humanitární pomoc	8,4

Zdroj: Ipsos CSR & Reputation Research 2017

# Cíle nástrojů implementace a evaluace CSR

- Šířit myšlenku CSR;
- Aktivizovat firmy k cestě odpovědného podnikání;
- Napomáhat k trvalé udržitelnosti podnikání;
- Motivovat k maximalizaci efektů CSR iniciativ;
- vést k aktivitám společenské odpovědnosti odpovídajícím strategii a poslání organizací;
- Vykonávat CSR efektivně, ve prospěch potřeb společnosti;

# Implementace CSR - překážky

- **Nepřesné pojetí.** Firmy nevědí, co přesně koncept CSR znamená. Často jej mylně zaměňují za firemním dárcovství, které je pouze součástí společenské odpovědnosti firem.
- **Nedostatek motivace.** Firmy neznají všechny výhody, které jim odpovědné podnikání může přinést.
- **Neznalost šíře konceptu.** Firmy nemají přehled o aktivitách, které do konceptu CSR spadají.
- Mnohdy organizace nevědí, že i pěstování dobrých vztahů se zákazníky a obchodními partnery či péče o zaměstnance tvoří součást společenské odpovědnosti.

# Implementace CSR – překážky 2

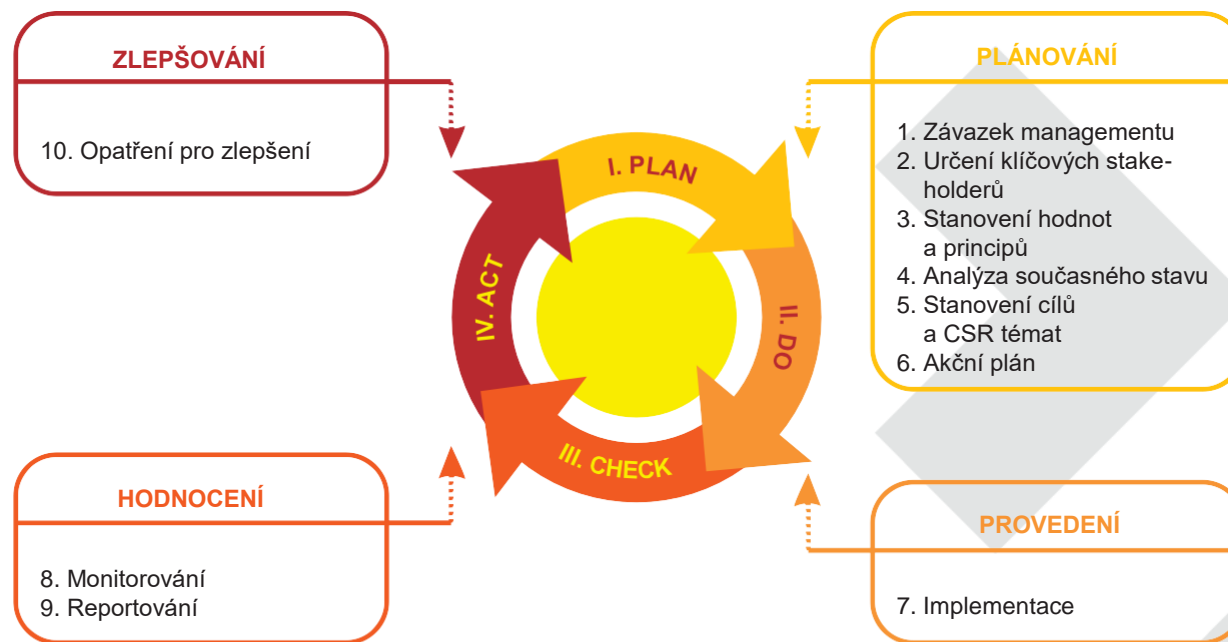
- **Neregionální zacílení.** Firmy nezaměřují koncept CSR na české prostředí, pouze slepě přebírají strategie společensky odpovědného podnikání od svých mateřských firem.
- **Nesystematický přístup.** Firmy nepřistupují k vykonávání společensky odpovědných aktivit systematicky, jejich počínání je spíše nárazové a nepravidelné.
- **Nestrategický přístup.** Firmy nevolí takové CSR aktivity, které jsou v souladu s jejími obchodními cíli.
- **Nezájem o názory okolí.** Firmy nezapojují do rozhodování své klíčové stakeholders.
- **Nevyhodnocování výkonu.** Firmy se nesnaží měřit a vyhodnocovat svůj dopad na společnost a životní prostředí.
- **Utajení odpovědnosti.** Firmy nedokáží svůj odpovědný přístup dostatečně sdělit svým zaměstnancům ani vnějšímu okolí.

# Implementace CSR – východiska

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

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

# Implementace CSR – PDCA cyklus



# Plánování 1

## Závazek managementu

- Vedení by mělo veřejně prohlásit svou podporu odpovědnému podnikání a zavázat se k opatřením, která povedou ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a na životní prostředí.
- K efektivnímu zavedení konceptu CSR přispívá osobní přesvědčení vrcholného managementu vycházející z etických postojů a názorů. Vedení by mělo cítit potřebu učinit z firmy nedílnou součást společnosti a prostředí, ve kterém podniká.
- V tomto kroku rozhoduje management také o alokaci zdrojů a vzniká CSR pracovní tým pod vedením vrcholového či CSR manažera. Členy týmu by měli být zástupci oddělení lidských zdrojů, PR, marketingu, případně oddělení prodeje.



# Plánování 2

## Určení klíčových stakeholderů

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

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

# Plánování 3

## Stanovení hodnot a principů

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

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

# Plánování 4

## Analýza současného stavu

V rámci **vnitřní analýzy** se zaměřujeme na následující záležitosti:

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

# Plánování 5

## Analýza současného stavu

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

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

# Plánování 6

## Stanovení cílů

- Zpravidla na období 1 roku

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

# Plánování 7

## Akční plán

- určení CSR aktivit, které povedou k naplnění stanovených cílů
- Upřesněné by měly být i praktické informace typu: alokace zdrojů, pravomoci a odpovědnosti a časový plán.

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

# Provedení

## Implementace

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

# Hodnocení

## Monitorování

- Organizace provádí hodnocení výkonu prostřednictvím skupiny kvantitativních i kvalitativních indikátorů, a poskytuje tak managementu data potřebná pro učinění dalších rozhodnutí.
- Na volbě indikátorů i na jejich vyhodnocení se aktivně podílejí stakeholderi firmy



# Hodnocení 2

## Monitorování

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

# Hodnocení 3

## Reportování

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

# Hodnocení 3

## Reportování

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

# Zlepšování

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

# Zlepšování 2

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

# Indikátory-měření výkonu CSR

oblasti CSR	indikátory
trh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet případů nedodržení lhůty splatnosti</li> <li>• stížnosti zákazníků na produkty a služby</li> <li>• výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků</li> <li>• měření zákaznické věrnosti (počet opakovaných objednávek)</li> <li>• stížnosti na reklamu</li> </ul>
pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura zaměstnanců (pohlaví, věk, rasa, handicap)</li> <li>• počet proškolených zaměstnanců</li> <li>• počet flexibilních úvazků</li> <li>• výše platů a povaha benefitů v porovnání s průměrnými místními zaměstnavateli v oboru</li> <li>• počet zaměstnaneckých stížností</li> <li>• počet absenčních dní</li> <li>• fluktuace zaměstnanců</li> <li>• výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců</li> </ul>
místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absolutní objem darovaných prostředků</li> <li>• poměr výše darovaných prostředků k hrubému zisku</li> <li>• objem nefinančních darů (produkty, služby, know-how)</li> <li>• počet hodin firemního dobrovolnictví</li> <li>• pozitivní či negativní reakce médií na firemní aktivity</li> <li>• výsledky průzkumu firemní image</li> </ul>
životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• environmentální dopad produktů a služeb (výroba, balení, doprava atd.)</li> <li>• celková spotřeba energie a vody</li> <li>• množství vyprodukovaného odpadu</li> <li>• podíl zrecyklovaného odpadu</li> <li>• množství emisí CO<sub>2</sub>/skleníkového plynu</li> <li>• množství použitých nebezpečných látek</li> <li>• pozitivní či negativní reakce médií ohledně dopadu na životní prostředí</li> <li>• počet stížností k poškozování přírodního prostředí</li> </ul>

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

# MSP a CSR

# MSP v ČR celkem

- Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2017 byl **99,8 %**.
- Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků v roce 2017 činil 54,6 %
- Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2017 činil **58,0 %**.



# CSR v MSP, mýtus 1.

***„Společenská odpovědnost firem je jen pro velké firmy, které mají možnost zaměstnávat CSR manažera.“***

- Koncept společenské odpovědnosti totiž není až tak náročný, jak si většina podnikatelů myslí.
- Není nutné dělat složité audity před zavedením CSR, podrobně plánovat a sestavovat velké týmy či složité CSR směrnice. Stačí se zamyslet, mít dobrou vůli a provádět svou činnost odpovědně, seriózně a hospodárně.
- Dle Kateřiny Kopetzké (Hospodářské noviny, 2015) je pro mnoho malých a středních podniků společenská odpovědnost přirozená, jen s ní jako se CSR nepracují. V praxi to znamená slušné chování jak k zaměstnancům, zákazníkům, k přírodě nebo ke komunitě, ve které se pohybují. Pro tyto podniky je odpovědné chování součástí firemní kultury i strategie, kterou každodenně žijí.

## CSR v MSP, mýtus 2.

***„Být společensky odpovědnou firmou je drahé“ a „Být společensky odpovědnou firmou подрývá možnost být konkurenceschopnou firmou“***

- Pokud se firma stane společensky odpovědnou, upevňuje tím své postavení na trhu, zvyšuje svou konkurenceschopnost a je schopna tvorby vyšší hodnoty podniku.
- Dbá o svůj image, nejsou jí lhostejné zájmy stakeholders a stává se pro zákazníky i investory atraktivní.
- Na jednotlivá opatření, která ji pomohou stát se společensky odpovědnou, nemusí přitom vynakládat horentní sumy peněz, a přesto jí přinesou nemalé úspory. (zlepšení pracovního prostředí vylepší vztahy se zaměstnanci, zvýší jejich loajalitu a sníží tak náklady spojené s případným náborem nových zaměstnanců; instalace kvalitní tiskárny na chodbu firmy namísto tiskárny v každé kanceláři nebo zaměření se na ekologické nakládání s odpady, které bude prevencí před udělením vysokých pokut, je také opatřením směřujícím ke společenské odpovědnosti

## CSR v MSP, mýtus 3.

*„Být společensky odpovědnou firmou znamená dávat dary“*

- je nepřesné vyjádření o CSR, které bývá právě díky této mylné představě zaměňováno s firemní filantropií.
- podle Petříčkové (Hospodářské noviny, 2015) MSP neinvestují ze svého zisku velké částky na charitu, ale finance dávají na viditelné projekty. Často podporují aktivity komunity jako je místní fotbalový klub nebo výstavba dětského hřiště v obci či městě.

## CSR v MSP, mýtus 4.

### *„CSR je jen PR, prázdná bublina“*

- Toto zkreslení vzniklo díky velké medializaci CSR velkých firem (k CSR se hlásí, ale nekonají tak)
- Opačným pólem jsou společnosti, které mohou být příkladem dobrého CSR, ale mají nulové PR.

**Těmito společnostmi jsou často MSP, které nemají kapacity na medializování svých aktivit a přitom řadu těchto aktivit léta dělají.**

## CSR v MSP, mýtus 5.

***„Společensky odpovědná firma nerozvazuje pracovní poměr se svými zaměstnanci“***

- Pokud nastane recese či jiné důvody k propuštění zaměstnanců tak i společnost, která se chová společensky odpovědně, je mnohdy nucena pracovní poměr se zaměstnancem rozvázat.
- Na druhou stranu o propuštěného zaměstnance se taková firma korektně postará a to například formou školení, které by mu mohlo usnadnit získat nové zaměstnání.

# Historické základy metodik

1. Vznik v USA – 60. až 70. léta;
  2. Velká Británie – 70. až 90. léta;
  3. Země střední Evropy v rámci EU (Evropská komise) – období kolem roku 2000;
- **Původ metodik je USA a VB, OECD, OSN, Evropská komise.**

# Typy nástrojů evaluace CSR

- Organizace, sdružení hlásící se ke standardům – **OECD Guidelines**, **Global Compact**, **Byznys pro společnost**, **CSR Europe**;
- Soutěže - **Top odpovědná firma**, **European CSR Award**;
- Reporty – **Global Reporting Initiative**;
- Měření – **Corporate Social Performance**
- Benchmarking – **Common Assessment Framework**;
- Standardy, normy – excellence **European Foundation Quality Management**, **ISO 26000**;
- Indexace – seznamy dle vybraného kritéria;

# Global Compact - GC

Dobrovolná iniciativa OSN – podpora iniciativy pro podnikatelskou sféru od r. 1999. V roce 2014 12 000 firem z 145 států – největší na světě.

10 principů v oblastech:

- **Lidská práva** - podpora a respektování, neporušování;
- **Pracovní podmínky** – svoboda sdružování a vyjednávání, odstranění násilné a nucené práce, dětské práce, diskriminace;
- **Životní prostředí** – preventivní postoj, iniciativa ve větší odpovědnosti než ostatní, rozvoj a řízení ekologicky nezávadných technologií;
- **Protikorupční opatření** – boj proti všem formám.



# Global Compact - GC

- **Řídící struktura:** Výbor (32 členů) + Úřad OSN pro GC; lokální síť.
- **Podmínky zapojení:** GŘ zveřejní vyhlášení o aktivní podpoře desíti zásad GC, každoroční zprávy o akcích a pokroku firmy v podpoře desíti principů.
- **Kritika:** přílišná otevřenost, členství sporných korporací, neprůkaznost skutečného plnění principů.

# Byznys pro společnost

Kritéria pro přijetí firmy do členské základny:

- Oblast **angažovanosti** firmy (podpora CSR témat blízkých businessu, provázanost se strategií, společenská potřeba podporované oblasti);
- **Zapojení zaměstnanců a leadership** (obsažení CSR ve firemních hodnotách, podpora vrcholovým vedením, propojení s ŘLZ, systematičnost aktivit);
- **Přístup a partnerství** (partnerství v CSR s různými sektory, dlouhodobost a strategičnost partnerství);
- **Měření, evaluace, komunikace** (využití metodik, sledování investic, benchmarking, veřejná publikace výstupů);
- Přístup k **životnímu prostředí** (angažovanost, zapojení zaměstnanců, zákazníků).

Bodová škála 0 – 10 bodů.

# TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA

Celostátní soutěž organizovaná BPS již 13 let.

- <http://topodpovednafirma.cz>
- Firmy soutěží v kategoriích;
- Jasně deklarovaná kritéria hodnocení;

Vítězné firmy předcházejících ročníků jsou zveřejněny jako příklady dobré praxe a poskytují bezplatné poradenství ostatním firmám.

# Global Reporting Initiative - GRI

- Způsob měření, zveřejňování a zodpovědnosti za informace vůči stakeholders o výkonu organizace směrem k trvalé udržitelnosti. **Veřejně uznávaný a odborně požadovaný dokument.**

Struktura reportu:

- strategie v trvalé udržitelnosti
- Profil organizace
- Struktura řízení
- Zapojení stakeholders
- Ukazatele výkonnosti – ekonomika, životní prostředí, pracovní podmínky, lidská práva, společnost, produkty.

# Měření společensky odpovědné výkonnosti - CSP

CSP – vyhodnocení konkrétních aktivit podniku  
náležejících do CSR.

- Měření na základě obsahové **analýzy výročních zpráv**;
- Porovnání dle **zveřejněných indexů** znečištění;
- Měření na základě poznatků získaných z **dotazníků**;
- Indexy hodnotící **pověst podniku** – PR, image;
- Data poskytovaná **ratingovými agenturami**: zdraví a bezpečnost, pracovní vztahy a vztahy s odbory, prevence znečištění, inovace, benefits...

NEPŘESNÉ, BEZ JEDNOTNÉ METODIKY.

# Sebehodnocení ve veřejné správě – model CAF

Nástroj pro zlepšení výkonnosti organizací veřejného sektoru prostřednictvím daného sebehodnotícího rámce + benchmarking;

## Kritéria:

- 1. předpokladů:** vedení, zaměstnanci, strategie a plánování, partnerství a zdroje, procesy
- 2. výsledků:** zaměstnanci, občané – zákazníci, společnost.

# ISO 26000

**Základní princip** – maximální zapojení aktivit organizace k udržitelnému rozvoji

**Dílčí principy:**

- odpovědnost,
- transparentnost,
- etické chování,
- ohledy na zájmy zainteresovaných stran,
- ohledy na zájmy právního státu,
- respektování mezinárodních standardů lidského chování,
- respektování lidských práv.

# ISO 26000

**Základní postupy:** uznání společenské odpovědnosti, určení a zapojení zainteresovaných stran

**Základní témata:**

- lidská práva,
- praktiky z oblasti pracovních vztahů,
- životní prostředí,
- etika v podnikání,
- ochrana spotřebitele,
- komunitní angažovanost a rozvoj.



# ISO 26000

## Integrace CSR v rámci organizace:

- Vztah charakteristik organizace k CSR;
- Chápání CSR v organizaci;
- Dobrovolné CSR iniciativy;
- Zvyšování důvěryhodnosti v CSR;
- Přezkoumání a zlepšení postupů a opatření v CSR;
- Komunikace v otázkách CSR;

# Normy vztahující se k CSR

- **SA 8000** – sociální odpovědnost - zlepšování pracovních podmínek;
- **AA 1000 AccountAbility** – odpovědné účetnictví, audit a reporting;
- **ISO 14001** – systém environmentálního managementu, neustálé zlepšování vlivu na životní prostředí;
- **EMAS** – systém environmentálního řízení a auditu pro země v EU;
- **OHSAS 18001** – systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;

# Další metodiky:

- Směrnice pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD Guidelines) – pro mezinárodní společnosti;
- FTSE4GOOD index vlastněný Londýnskou burzou cenných papírů a Financial Times. Má přísná kritéria pro životní prostředí a etiku;
- Standard odpovědná firma (London Benchmarking Group) – filantropie;
- Down Jones Sustainability Index – sledování finančního řízení sociálně odpovědných firem;
- ETHIBEL Global Index;
- Ethical Global Index;
- EFQM Excellence Model;