

Implementace CSR

Motivace ke společensky odpovědnému chování

Tvorba CSR koncepce

Implementační rámec



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

adamek@opf.slu.cz

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Analýzy současného stavu CSR

Každé implementaci musí předcházet analýzy současného stavu CSR ve firmě - zpravidla se provádí **audit** CSR aktivit.

- **Neexistuje v současnosti jedna univerzální metoda** pro implementování CSR aktivit, protože **každá firma má své specifika** a okolnosti, které ji různými způsoby ovlivňují.
- **Každý individuální přístup se bude lišit v pohledu jak konkrétně implementovat CSR.** Spousta firem již částečné přístupy odpovědnosti využívá a toto může být výchozím bodem pro celopodnikovou aplikovatelnou úroveň.
- **CSR může být zaváděno postupně** se zaměřením na konkrétní priority v souladu s časovým harmonogramem.
- Alternativně lze využít více **komplexní a systematický přístup v pojetí celopodnikové strategie CSR.**
- Společenská odpovědnost podniku musí být **začleněna do jádra firmy** v rámci rozhodovacích procesů, strategie a konkrétních činností.

Motivace organizace ke společensky odpovědnému chování

*Existuje řada motivů, které ženou
organizace vpřed.*

Vybrané hlavní motivační faktory:

- CSR a ziskovost
- CSR a loajalita zákazníků
- CSR a motivace zaměstnanců
- CSR a image firmy
- CSR a dostupnost kapitálu

Počátek přemýšlení o společenské odpovědnosti

Vhodně navržený **implementační rámec CSR** integruje ekonomické, sociální a environmentální oblasti **skrze celou firmu** – od první linie (reprezentuje vlastníky) až po dodavatelsko-odběratelské řetězce partnerů – vše souvisí s efektivním *corporate governance*.

- Počáteční cesta by měla začít pomoci **dialogu se všemi zúčastněnými subjekty**. Dialog by měl být **neustále podporován** ve všech fázích výstavby, jak při návrhu přes realizaci a také po dokončení.
- Je možné identifikovat **základní všeobecná východiska a startovní body pro využití CSR**:
 - zahájit dialog zúčastněných stran,
 - mít dlouhodobý výhled (horizont uplatnění),
 - identifikovat části podnikových cílů, přístupů, které již využívají CSR,
 - stanovování stručných vyjádření hodnot, cílů, které se dají splnit za určitou dobu a jsou reálně proveditelné,
 - zapojit se do života místní komunity a být transparentní,
 - pravidelné reportování o CSR a také, které oblasti se budou dále řešit,
 - zvážit svou reputaci s místní samosprávou, zákazníky a médii.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Počátek přemýšlení o společenské odpovědnosti

Při přípravě a realizaci CSR projektů nemusí firma okamžitě pokrýt všechny oblasti CSR.

Nutno si ujasnit a realizovat:

1. CSR audit
2. Analýza obchodních praktik, environmentální praxe a zapojení komunity
3. Využití benchmarkingu (osvědčené postupy úspěšných firem)
4. Pochopení proč CSR implementovat
5. Vysvětlení CSR stakeholderům
6. Kontrola realizovaných milníků v procesu

Počátek přemýšlení o společenské odpovědnosti

- Velmi často může být efektivnější definovat priority a věnovat se těm, které mají vztah k **individuálním podnikatelským cílům** firmy.
- Pokud tedy s CSR aktivitami firma začíná, je vhodnější **začít s menšími projekty**, které budou mít přímou návaznost na firemní činnost.

- **Strategie v oblasti CSR** je však nezbytná k tomu, aby tyto aktivity nepomáhaly pouze společenským problémům, ale aby sledovaly komerční cíle jednotlivých firem.
- Pro firmy není v prvopočátku potřeba vypracovávat příliš složité strategie, je **vhodnější začít postupně** a neustále je vylepšovat.
- Firmy by měly zvážit, **na které oblasti se chtějí zaměřit**, např. *zda se jedná o oblast programů pro zaměstnance, aktivity pro zákazníky, snižování dopadů na životní prostředí nebo firemní dárcovství či dobrovolnictví.*
- V každé z těchto oblastí může **zvolit priority**, na které se zaměří v následujícím období.
- Dalším postupem je **stanovení cílů**, kterých chtějí v rámci CSR dosáhnout a na jejich postupném plnění.
- Zpětně pak např. každoročně **informují své stakeholdery o svých postupech v dosahování cílů** formou např. pravidelného reportingu CSR aktivit.

Počátek přemýšlení o společenské odpovědnosti

- V počátečních úvahách o zavedení konceptu MSP by se firmy měly zaměřit na tři základní oblasti :
 - **rovina standardů ve firmě** (kodexy, pravidla, hodnoty a krédo firmy, výkonnost a její měřitelnost apod.),
 - **rovina zavádění principů CSR do každodenní praxe** firmy (vztah k zaměstnancům, bezpečnost práce, kvalitní produkty, férový přístup k zákazníkům, úsporná opatření apod.),
 - **rovina vztahu firmy ke svým stakeholderům** (ke všem skupinám jak primárním, tak i sekundárním).
- *Např. pokud jsou prioritou firmy zaměstnanci, může začít tím, že zaměstnancům nabídne speciální podmínky pro matky či otce s dětmi a kombinace flexibilnějších pracovních úvazků.*
- *Vhodné může také být zapojení zaměstnanců do firemního dobrovolnictví ve prospěch neziskových projektů. Tím se zvýší motivace zaměstnanců a zároveň se může, v dané komunitě lépe dařit, čímž si firmy vylepší podmínky v rámci svého působistě.*



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Počátek přemýšlení o společenské odpovědnosti

- CSR strategie jsou stanoveny s ohledem na cíle dle vymezených priorit v jednotlivých oblastech CSR.
- Poté by mělo následovat zhodnocení startovní situace (je možné provést audit všech oblastí), stanovit si benchmarkingové kritéria (např. srovnávací hodnocení), jak si firma v současnosti vede a na základě těchto informací si stanovit cíle na další období.

- Pro každou firmu je důležitá **kvalita vztahů s partnery**, jako jsou okolní podniky, místní neziskové organizace, místní samospráva a média.
- **Menší firmy jsou často velice úspěšné v nastavení kvalitních vztahů na všech místních úrovních** díky tomu, že jejich podnikání je zároveň viditelnou součástí okolní komunity.
- Podnik se také může **zaměřit na ochranu životního prostředí** např. šetření energií, prevence znečišťování prostředí nebo minimalizace a recyklace odpadů může podniku přinést nejen úsporu nákladů, ale i větší provozuschopnost. **Tato opatření opět mohou zlepšit vztahy s komunitou, regulátory a samosprávou a mohou přivést nové zákazníky**, zejména ty, kteří se zajímají o ekologicky šetrné produkty a podniky.
- **Komplexní CSR přístup** může být **přidanou hodnotou k běžnému podnikatelskému působení** a novým modelem uvažování o podnikatelských aktivitách firmy. CSR zpravidla bývá i investicí do dlouhodobé finanční a společenské udržitelnosti firmy, což v současném ekonomickém krizovém vývoji hraje velkou důležitost a také může být formou určité konkurenční výhody

Tvorba CSR koncepce v organizaci

Proces má čtyři hlavní části, kdy se kladou základní otázky:

1. Proč chceme CSR?
2. Jaké chceme CSR?
3. Jak vypadá dnešní CSR?
4. Jak má vypadat CSR v organizaci?

Nutno vytvořit odpovědi a rámec pro oblasti:

1. Zjištění hlavních motivačních faktorů pro tvorbu CSR koncepce
2. Identifikace klíčových CSR vizí organizace
3. Zhodnocení současného stavu CSR v organizaci
4. Vnitřní analýza – sebehodnocení
5. Analýza vnějšího okolí
6. Stakeholderi (identifikace a určení klíčových)
7. Stanovení hlavních témat CSR a cílů
8. Vytvoření akčního plánu CSR aktivit
9. Návrh způsobu monitorování výsledků realizovaných CSR aktivit
10. Reportování

Analýza současného stavu CSR ve firmě

- Vyžaduje posun pohledu na společenskou roli firmy z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v kontextu „people, planet, profit“.

Vnitřní analýza

- Firma **hodnotí aktuální pozici**, ve které se momentálně nachází v rámci konceptu společenské odpovědnosti.
- Důkladné **sebehodnocení** přináší porozumění současnému stavu CSR v podniku, inspiruje k dalším aktivitám a motivuje k dosažení systematického přístupu k CSR.
- V rámci vnitřní analýzy bychom se měli zaměřit na následující záležitosti:
 - **zákonné požadavky** v oblasti životního prostředí, péče o zaměstnance, zákaznického servisu apod.
 - **současné CSR činnosti podniku a způsob měření** jejich výkonu,
 - **prostředky ke komunikaci** CSR,
 - vynaložené finanční zdroje a interní kapacity,
 - **přehled současných firemních politik** a dokumentů,
 - specifika spojená s **předmětem podnikání** a z něj vyplývající **klíčová CSR témata**, která mají nebo by mohla mít vliv na podnik,
 - **očekávané přínosy** odpovědného chování pro podnik.

Analýza současného stavu CSR ve firmě

- Firma nefunguje jako izolovaný subjekt, ale je přímou součástí svého prostředí.
- Hodnocení činnosti firmy jejím okolím může mít vliv na komerční úspěšnost firmy.

Vnitřní analýza

Sebehodnocení firmy v rámci vnitřní analýzy v konkrétních oblastech:

- **1. CSR strategie** - firemní hodnoty a poslání, CSR strategie, cíle CSR, zapojení stakeholderů, personální a finanční zajištění, normy a standardy a také komunikace CSR;
- **2. Trh** – klienti, dodavatelé, reklama a marketing;
- **3. Pracovní prostředí** – zapojení zaměstnanců, nefinanční benefity, podpora propouštěných zaměstnanců, rovné příležitosti, podpora místní komunity, komunikace;
- **4. Životní prostředí** – environmentální politika, produkty a balení, nakupování, odpad a recyklace, energie, voda, pohonné hmoty;
- **5. Místní komunita** – podpora místní komunity, zapojení stakeholderů, spolupráce se školami a dalšími organizacemi.

Analýza současného stavu CSR ve firmě

- Při samotném provedení analýzy současného stavu CSR ve firmě doporučujeme nejprve zohlednit např. předmět činnosti, klientskou orientaci, kulturu organizace, očekávané přínosy a image organizace.

Vnější analýza

- Po analýze vnitřního prostředí přichází na řadu rozbor vnějšího okolí firmy, konkrétně se provádí:
 - **zákonné požadavky** (dodržování všech zákonných požadavků v oblasti péče o zaměstnance, ŽP, zákaznický servis),
 - určení **možných externích podnětů** (např. globalizace, vstup na mezinárodní trhy, nové zákony, technologický rozvoj),
 - **srovnání výkonnosti** s nejlepší praxí v oboru (např. benchmarking, studie proveditelnosti),
 - **průzkum konkurence** - průzkum CSR aktivit a nástrojů konkurence,
 - **angažovanost organizace** – asociace, CSR programy, soutěže, standardy atd.

Implementace CSR

Souhrn a charakteristika jednotlivých
10 kroků - přehled:

1. **Závazek managementu** - stádium charakteristické vlastním přesvědčením vrcholného vedení podniku o nutnosti formulace a zavádění etických principů. Jsou vyděleny zdroje pro tyto iniciativy a je ustanoven pracovní tým CSR.
2. **Určení klíčových stakeholders** - podstoupení všech kroků k identifikaci a dialogu se stakeholders.
3. **Stanovení hodnot a principů** - ve chvíli, kdy podnik disponuje informacemi ohledně zájmu a hodnot jednotlivých stakeholders, může stanovit nejvýznamnější hodnoty a formulovat je do jasného sdělení, které je interně i externě vysíláno.
4. **Analýza současného stavu** - analýza sestává z vnitřního hodnocení a hodnocení okolí. Firma tak zjišťuje, jaké je její postavení vzhledem k CSR.
5. **Stanovení cílů** - hodnoty určené firmou jako nejdůležitější tvoří rámec, v němž jsou stanoveny cíle, jichž se bude snažit dosahovat.

Implementace CSR

Souhrn a charakteristika jednotlivých
10 kroků - přehled:

6. **Akční plán** - stanovení akčního plánu spočívá ve specifikaci aktivit, které povedou k naplňování stanovených cílů.
7. **Implementace** - v tomto stádiu firma přistupuje k vlastnímu zavádění dle akčního plánu.
8. **Monitorování** - hodnocení výkonu prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních indikátorů.
9. **Reportování** - vytvoření a zveřejnění celkového reportu ohledně výkonu CSR podnikem a plnění stanovených cílů
10. **Zlepšování** - na základě dostupného měření a zpětné vazby od stakeholders je možno analyzovat oblasti možného zlepšení nebo stanovit nové cíle.

Rámec pro implementaci CSR



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

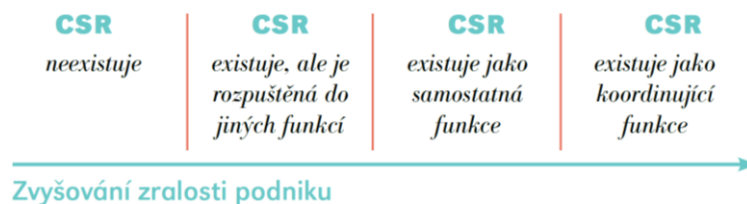
<i>Kdy?</i> Koncepční fáze	<i>Co?</i> Vymezení úkolu	<i>Jak?</i> Kontrolní body v procesu
Plánování	1. Provést hodnocení CSR	- Sestavit CSR tým - Rozvíjet pracovní definici CSR - Identifikovat právní požadavky - Přehled firemních dokumentů procesů, činností a aktivit - Identifikovat a zapojit klíčové stakeholdery
	2. Vytvořit strategii CSR	- Vytvořit podporu vedoucích pracovníků, vlastníků a zaměstnanců - Připravit matici navrhovaných opatření CSR - Vyvinout konkrétní návrhy pro rozhodovací proces - Stanovit oblasti zájmu, rozhodnout o přístupu, hranicích a budoucím směru
Realizace	3. Rozvíjet CSR závazky (vztahy)	- Provést analýzu současného stavu - Diskutovat se všemi hlavními zúčastněnými stranami - Vytvořit pracovní skupinu pro rozvoj svých závazků vůči ostatním - Připravit předběžný návrh - Konzultovat s dotčenými subjekty
	4. Realizovat CSR závazky (vztahy)	- Vytvořit integrovanou CSR rozhodovací strukturu - Připravit a realizovat CSR podnikatelský plán - Stanovit měřitelné cíle a výkonová měřítka - Zapojení zaměstnanců a dalších osob, kteří jsou vtaženi do procesu CSR - Navrhování a provádění CSR vzdělání - Vytvořit mechanismy pro řešení problematických situací - Vytvořit interní a externí komunikační plány
Kontrola	5. Ujišťovat se a informovat o pokroku	- Souběžné měření a zjišťování výkonnosti CSR - Zapojení stakeholderů - Interní a externí CSR reporting
Zlepšování se	6. Hodnotit a zlepšovat	- Hodnotit výkon - Identifikovat příležitosti ke zlepšení - Zapojování a zlepšování vztahů se stakeholdery
Křížová kontrola	7. Postupně dokončovat jednotlivé cykly	Návrat opět k plánu a zahájit plnění dalšího cyklu

Vývoj „cestovní mapy“ CSR pro MSP

- Strategie CSR mohou existovat v mnoha podobách, stejně jako se vyskytují různé druhy podniků.
- Následné kroky jsou odrazový můstek - k dispozici pro další přizpůsobení a rozšíření, aby vyhovovaly konkrétní situaci daného MSP.

1. **Upozornit na způsoby**, jimiž podnik společenskou odpovědnost již plní.
2. **Identifikovat drobné kroky** v oblastech jako lidské zdroje, dodavatelské řetězce, komunita nebo životní prostředí, které povedou k „rychlému zisku“, a pěstujte motivaci a zúčastněnost zaměstnanců.
3. **Propojení kroků CSR s klíčovými cíli a kompetencemi podniku** – ať se stanou normou pro veškeré provozní činnosti, zaveďte je do každodenní podnikatelské kultury a využívejte strategii CSR ke zvýšení konkurenceschopnosti.
4. **Stanovovat si ambicióznější cíle**, například zvolte přístup životního cyklu.

Vývoj CSR v podniku



Implementace „cestovní mapy“

- Zásadním rysem MSP je jejich intuitivní a neformální aplikace CSR.
- Pokud ale MSP strategii CSR zavede, může se zaměřit na ty postupy a praktiky, které jsou nejefektivnější.
 - Například pouhé sepsání strategií, vizí a podnikatelských záměrů umožňuje lepší komunikaci uvnitř firmy i se zákazníky a zainteresovanými stranami zvyšováním důvěry a transparentnosti.

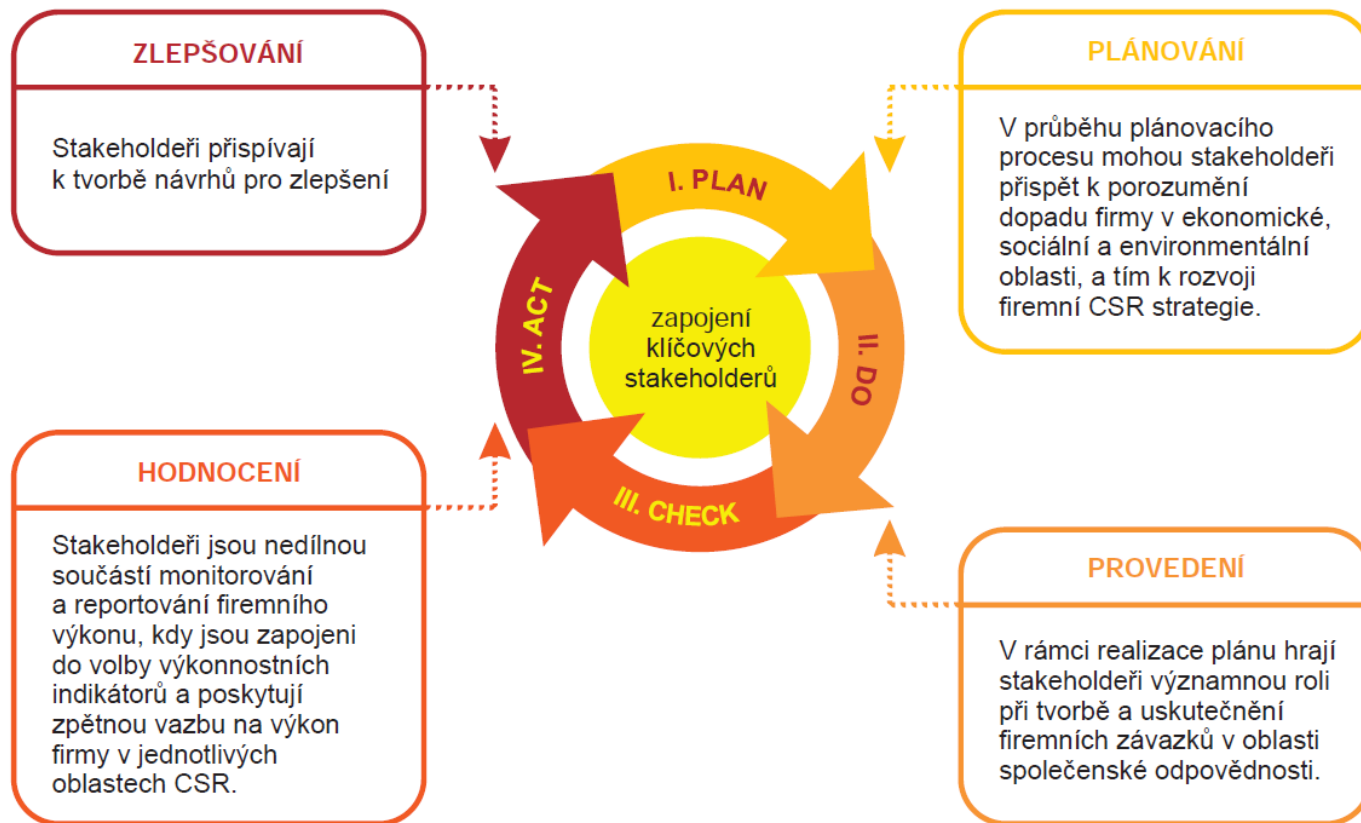
1. Vytvoření **interního týmu** sestaveného z členů různých oddělení pro oblast CSR napomáhá zakotvit CSR dlouhodobě. Pamatujte na diverzitu pracovní síly a vyvažujte členy podle pohlaví, věku a jiných možných faktorů.
2. Většina podniků již **podniká jisté kroky**, aby naplňovaly svou společenskou odpovědnost, **často bez vědomé CSR strategie**. Zapojení nástrojů pro sebehodnocení podniků v oblasti CSR zvyšuje interní zájem o výsledky podniku.
3. Přínosné může být i **srovnání s konkurencí** co do úrovně aktivit CSR. Prozkoumání současných a budoucích předpisů a směrnic, očekávání a vývoje v daném sektoru.
4. Součástí formulování podnikatelského záměru by mělo být **vyjasnění a sepsání argumentů nebo zdůvodnění, proč se podnik zapojuje do CSR**.
5. Dobrým postupem, jak **rozvinout vizi podniku**, která ozřejmuje nejpodstatnější cíle a záměry majitelů, manažerů a zaměstnanců, je **ptát se na osobní hodnoty**, příběh stojící za založením nebo na poslání podniku.
6. Je důležité **identifikovat a pochopit zainteresované strany** nejdůležitější pro MSP, protože právě ony poskytují podstatné informace ohledně priorit, očekávání, budoucího vývoje atd.

Implementace „cestovní mapy”

- **Zapojení zaměstnanců do procesu je pro úspěšnou integraci CSR klíčové.** Lze toho dosáhnout osvětou mezi zaměstnanci, dále tím, že budeme stavět na jejich znalostech a zkušenostech a zajistíme školení či workshopy zlepšující efektivitu práce.
- **Pravidelná kontrola a hodnocení** aktivit CSR pomáhá podnikům držet krok s dobou, přičemž se zároveň vytváří příležitost pro stálé zlepšování.

7. **Označte prioritní oblasti, stanovte cíle** a vytvořte akční plán, který propojí klíčové úkoly s kompetencemi a umožní řídit zdroje.
8. **Poradci CSR** mohou podpořit MSP při implementaci CSR tím, že jim poskytnou nástroje jako formáty, seznamy příslušných dodavatelů nebo toho, co dělat a nedělat.
9. **Komunikování aktivit CSR** může jednak demonstrovat ochotu MSP nést odpovědnost a jednak jim pomáhá sklízet výhody plynoucí ze zapojení do CSR.
10. **Měření a hodnocení pokroku** zahrnuje nastavení plánovacího a kontrolního systému.

Kdy zapojit stakeholdery?



Matice stakeholderů

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

Ukázka matice stakeholderů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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



Silný zájem



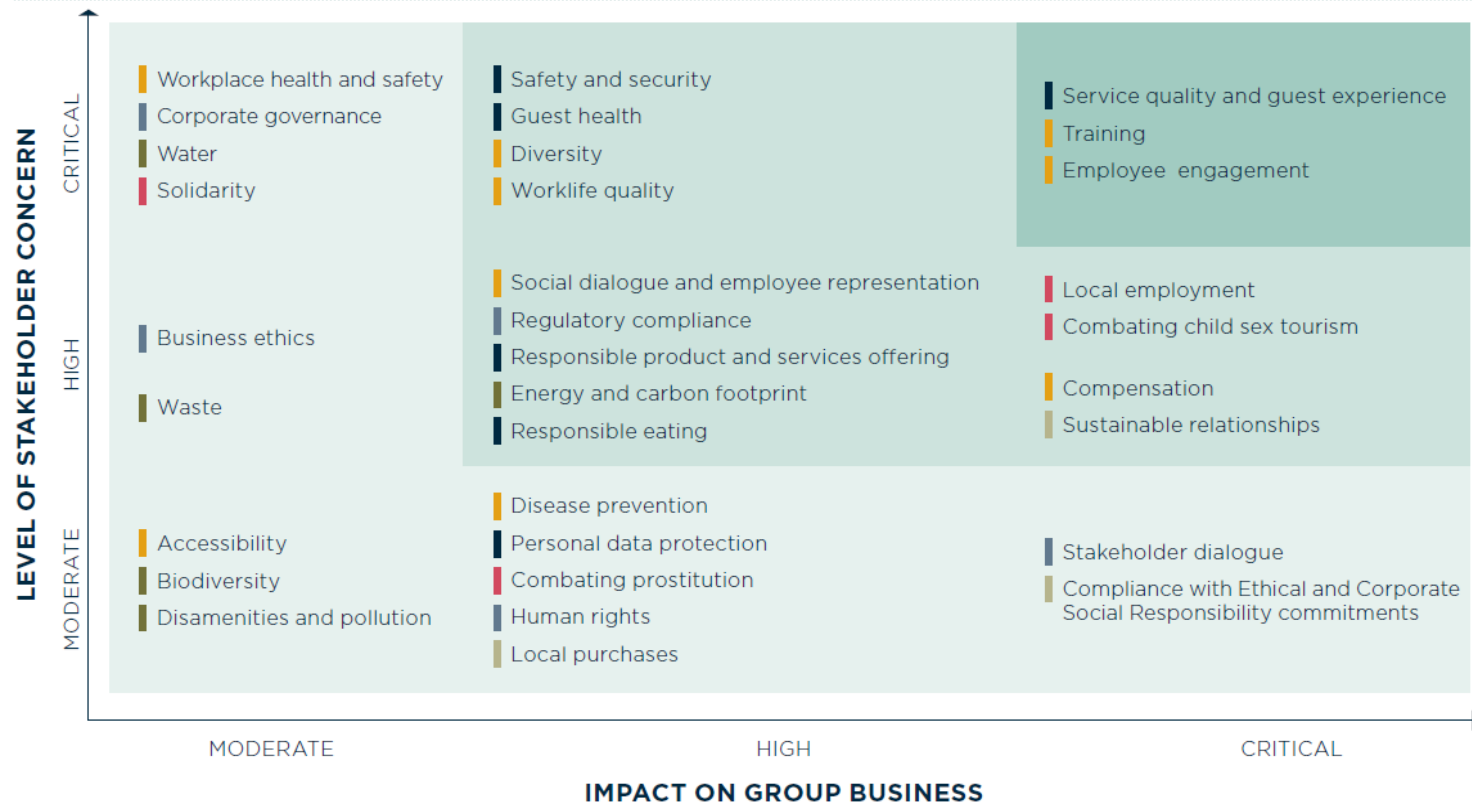
Slabý zájem

Ukázka - THE ACCORHOTELS GROUP'S INTERACTION WITH ITS STAKEHOLDERS

s. 23-26 reportu (dostupný v IS – ACCORHOTEL 2015 Registration Document and Annual Financial Report)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



■ Guests
 ■ Employees
 ■ Environment
 ■ Public authorities and institutions

■ Local communities
 ■ Suppliers

Příklady indikátorů využitelných pro měření CSR



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

oblasti CSR	indikátory
trh	• počet případů nedodržení lhůty splatnosti • stížnosti zákazníků na produkty a služby • výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků • měření zákaznické věrnosti (počet opakovaných objednávek) • stížnosti na reklamu
pracovní prostředí	• struktura zaměstnanců (pohlaví, věk, rasa, handicap) • počet proškolených zaměstnanců • počet flexibilních úvazků • výše platů a povaha benefitů v porovnání s průměrnými místními zaměstnavateli v oboru • počet zaměstnaneckých stížností • počet absenčních dní • fluktuace zaměstnanců • výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců
místní komunita	• absolutní objem darovaných prostředků • poměr výše darovaných prostředků k hrubému zisku • objem nefinančních darů (produkty, služby, know-how) • počet hodin firemního dobrovolnictví • pozitivní či negativní reakce médií na firemní aktivity • výsledky průzkumu firemní image
životní prostředí	• environmentální dopad produktů a služeb (výroba, balení, doprava atd.) • celková spotřeba energie a vody • množství vyprodukovaného odpadu • podíl zrecyklovaného odpadu • množství emisí CO₂/skleníkového plynu • množství použitých nebezpečných látek • pozitivní či negativní reakce médií ohledně dopadu na životní prostředí • počet stížností k poškozování přírodního prostředí

Závěr

Podniky zapojené do procesů reportingu využívající pokyny GRI zaznamenaly následující přínosy:

- nový pohled na vlastní podnikání,
- vytvoření lépe strukturovaného managementu,
- formulace cílů dosažitelných v budoucnosti,
- integrace osobní morálky a hodnot do každodenních obchodních rozhodnutí,
- osvojení jazyka udržitelnosti,
- možnost vyprávět vlastní příběh,
- pocit hrdosti na výkony v oblasti CSR.

Informování zainteresovaných stran o CSR může podnikům pomoci:

- získat nabídky pro globální dodavatelské řetězce,
- udržet a nalákat největší talenty,
- zlepšit přístup ke kapitálu tím, že nabídnou finančním institucím a bankám důkaz o excelentním řízení podniku a informace o managementu rizik a příležitostí.

Zapojení zainteresovaných stran do oboustranné komunikace může napomoci:

- vyhnout se konfliktům, pokud jsou činěna rozhodnutí týkající se zainteresovaných stran,
- vybudovat důvěru s různými zainteresovanými stranami,
- zapojit se do otevřených procesů inovace, které zlepšují míru a kvalitu inovací.

Dotazy a diskuse 😊

.....
.....
.....

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz