

## Příloha A (Informativní)

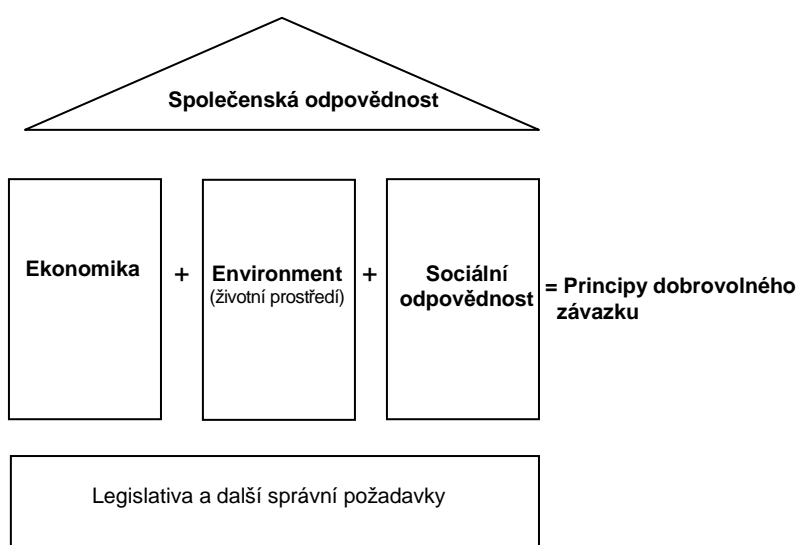
### POŽADAVKY NA ORGANIZACI SYSTÉMU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI (ZÁKLADNÍ INFORMACE)

#### 1. MODEL SYSTÉMU MANAGEMENTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIRMY

Současný pohled na problematiku společenské odpovědnosti lze charakterizovat jako snahu o integraci činností v oblasti ekonomiky, environmentu a sociální odpovědnosti a jejich začlenění do systému řízení firmy. Doporučuje se, aby firmy systematicky vyvíjely a zaváděly svoji společenskou politiku a cíle překračující legislativní podmínky a požadavky stanovené úřady. V tomto procesu by měla být věnována péče zajištění integrovaného, vyváženého a rovného zacházení ve třech pilířích:

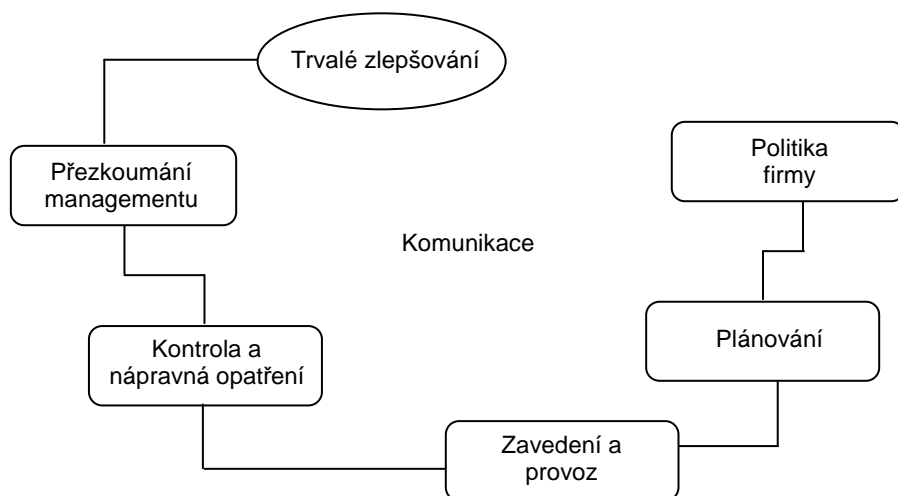
**ekonomickém, environmentálním a sociálním.**

Obr. 1



Nejpříhodnějším nástrojem, jak popsat model managementu CSR je Demingův cyklus PDCA.

Obr. 2: Systém managementu CSR



Na systém managementu společenské odpovědnosti (management CSR) je nejlépe nahlížet jako na organizační rámec, který je nepřetržitě sledován a opakovaně prověřován proto, aby poskytoval účinný směr pro management firmy jako reakci na měnící se vnitřní a vnější faktory.

Při tvorbě systému managementu CSR by se firma měla zaměřit na ty oblasti, kde jsou **očekávány největší přínosy**, nezaměřit se ale pouze na dodržování zákonných požadavků vztahujících se ke společenské odpovědnosti. Je třeba zdůraznit, **že CSR je nutné chápat jako koncepci dobrovolného závazku, který jde nad zákonné nebo jiné požadavky.**

Model PDCA je průběžný, postupný proces, který umožňuje organizaci zavádět a rozvíjet politiku firmy se zaměřením na systém managementu CSR.

## 2. PRVNÍ KROKY

### 2.1 ZÁVAZEK VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU A VŮDCOVSTVÍ

Pro zajištění úspěchu je třeba jako jeden z prvních kroků při vývoji nebo zlepšování systému managementu CSR získat závazek od vrcholového vedení firmy pro zlepšování jejích činností, výrobků i služeb s ohledem na společenskou odpovědnost.

Trvalý závazek a vůdcovství vrcholového managementu jsou rozhodující.

### 2.2 ÚVODNÍ POSOUZENÍ (ANALÝZA)

Firma, která nemá systém managementu CSR, by měla posoudit svoje aktuální stanovisko s ohledem ke společnosti prostřednictvím úvodního posouzení. Cílem tohoto posouzení by mělo být zamyšlení nad aspekty společenské odpovědnosti z hlediska činností, výrobků a služeb firmy jako východiska pro vytvoření vlastního systému managementu CSR.

Doporučený rozsah analýzy (použít k př. Metody SWOT):

- a. *Jaké produkty firma poskytuje (výrobky, služby, veřejné služby, veřejná správa apod.)?*
- b. *Jaké aktivity realizuje firma nad rámec legislativních požadavků? V čem je firma úspěšná?*
- c. *Je možno konstatovat, že CSR je integrován do podnikové kultury?*
- d. *Kdo jsou zainteresované strany, co očekávají, jaký k nim má firma vztah, co by bylo třeba na vzájemných vztazích zlepšit?*
- e. *Jaká je úroveň znalostí zaměstnanců o CSR?*
- f. *Jaká existuje vnitřní i vnější komunikace v oblasti CSR, co by bylo třeba zlepšit?*
- g. *Existuje dostatek důkazů pro činnost firmy v ekonomické oblasti?*
- h. *Existuje dostatek důkazů pro činnost firmy v environmentální oblasti?*
- i. *Existuje dostatek důkazů pro činnost firmy v oblasti sociální odpovědnosti?*
- j. *Jsou realizovány v organizaci i jiné (certifikované) systémy managementu (QMS, EMS, bezpečnost práce, EMAS, ISMS, HACCP apod.)? Jak by měl být realizován jejich vztah k CSR?*
- k. *Existují ve firmě řídicí normy (směrnice apod.), které slouží k podpoře a implementaci CSR? Co bude třeba změnit?*

Výstupem z analýzy by mělo být doporučení pro vedení firmy, jak při implementaci požadavků na certifikaci systému CSR postupovat.

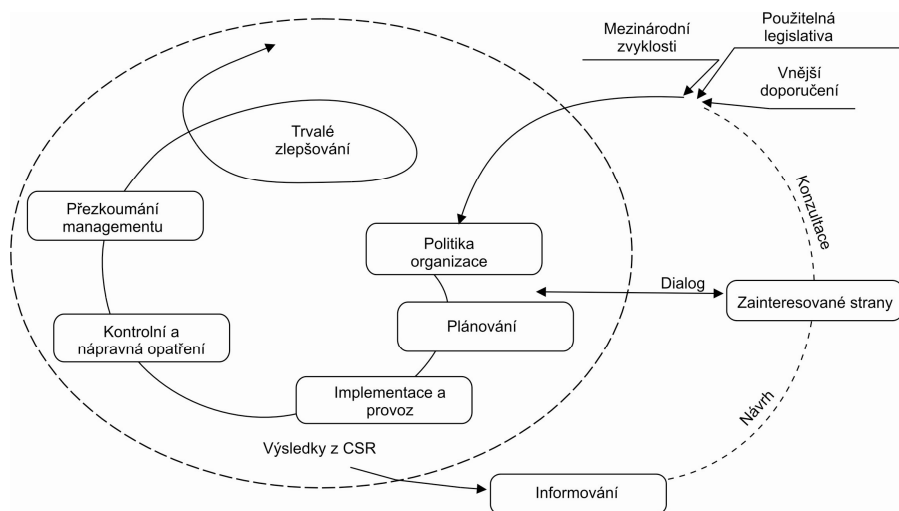
### 2.3 STANOVENÍ ROZSAHU SYSTÉMU MANAGEMENTU CSR

Nepopíratelným faktorem pro účinnost systému managementu CSR je jasná definice jeho rozsahu. Ten musí určit na základě úvodního přezkoumání management. To znamená, že vedení by mělo vyjasnit

aspekty společenské odpovědnosti (viz příloha B), které budou brány v úvahu při formulování systému managementu CSR ve smyslu této normy.

## 2.4 KOMUNIKACE

Obr. 3: Integrace komunikace do systému managementu CSR



Firma by měla zavést procedury pro vnitřní i vnější komunikaci o své politice, výkonnosti nebo jiných informací založených na vlastních potřebách a potřebách zainteresovaných stran. Mezi zainteresované strany mohou patřit např.:

- zaměstnanci a zástupci zaměstnanců;
- okolní organizace, společenství, občané, státní orgány apod. ;
- nevládní organizace (NGO);
- spotřebitelé;
- dodavatelé;
- investoři;
- kontrolní a dozorové orgány.

**Mezi informace, které mohou být komunikovány jak ve firmě, tak i mimo ni, patří např.:**

- obecné informace o firmě;
- prohlášení managementu;
- politika a cíle firmy v oblasti společenské odpovědnosti
- procesy vztahující se ke společenské odpovědnosti, včetně zapojení zaměstnanců a zainteresovaných stran;
- závazek firmy k trvalému zlepšování (omezení znečištění ovzduší, pracoviště přizpůsobená věku zaměstnanců);
- informace o výkonnosti firmy v oblasti společenské odpovědnosti a případně trendy;
- dodržování shody se zákonnými a/nebo administrativními požadavky a jinými požadavky, které jsou firmě předepsány, a nápravná opatření jako odpověď na případné neshody;
- finanční informace, jako jsou snižování nákladů nebo investice do projektů, které jsou významné pro oblast společenské odpovědnosti ve společnosti.

Pro komunikaci je důležité si pamatovat, že:

- informace by měly být srozumitelné a přiměřeně vysvětlované;
- informace by měly být prokazatelné;
- firmy by měly představovat přesný obraz své výkonnosti;

Při vytváření komunikačních programů by měla firma zohlednit svůj charakter a velikost, významné aspekty pro společenskou odpovědnost a charakter a potřeby zainteresovaných stran.

Firma by měla zvažovat následující kroky:

- sbírat informace nebo provádět výzkumy, včetně zainteresovaných stran;
- určovat cílovou skupinu, pro kterou jsou informace určeny, a informace potřebné pro dialog;
- sbírat informace potřebné pro zájmy cílové skupiny;
- rozhodnout o tom, které informace mohou být sdělovány cílové skupině;
- určovat, které metody jsou vhodné ke komunikaci;
- posuzovat a opakovaně stanovovat účinnost komunikačního procesu.

#### **2.4.1 VNITŘNÍ KOMUNIKACE**

Komunikace mezi úrovněmi a funkcemi uvnitř firmy jsou velmi důležité pro účinnost systému managementu CSR. Např. komunikace je důležitá pro řešení problémů, pro koordinaci akcí, pro pokračování na vybraných akcích a pro další vývoj systému managementu CSR.

Poskytování informací zaměstnancům a zástupcům zaměstnanců slouží také k jejich motivaci a podpoře úsilí firmy o zlepšování výkonnosti v oblasti společenské odpovědnosti. To může pomáhat zaměstnancům k plnění jejich odpovědností a firmě plnit cíle v oblasti společenské odpovědnosti. Musí být respektována práva zástupců zaměstnanců na informace a konzultace.

Firma by měla vytvořit proces pro získávání zpětné vazby, zahrnující všechny úrovně podniku, a přijímat a reagovat na zaměstnanecké návrhy a zájmy.

Často bude důležité poskytovat informace i dalším, kteří pracují v zájmu firmy, jako např. subdodavatelé a dodavatelé. Výsledky ze sledování, prověřování a přezkoumávání systému managementu CSR by měly být sdělovány příslušným osobám uvnitř firmy.

Dostupné jsou rozmanité metody komunikace jako např.:

- informační schůzky;
- vyvěšené informační panely (nástěnky);
- schránky pro návrhy a náměty;
- Intranet (portály a podobné nástroje).

#### **2.4.2 VNĚJŠÍ KOMUNIKACE**

Komunikace (dialog) s externími zainteresovanými stranami:

- Může být důležitým a účinným nástrojem pro řízení společenské odpovědnosti firmy, protože dialog slouží k zaměření se na zájmy těch, kteří jsou ovlivňováni činnostmi firmy.
- Proaktivní metody mohou zvětšit účinnost externí komunikace.
- Firma by měla zohlednit potenciální náklady a zisky z různých přístupů při přípravě komunikačního plánu.

Firma by měla alespoň vytvořit a udržovat postupy pro přijímání, dokumentaci a reakci na komunikaci s externími stranami. Firma může také případně dokumentovat svoje postupy pro externí komunikaci.

Dotčené osoby by měly být informovány, o dopadech činnosti firmy na životní prostředí, způsob života, zdraví nebo bezpečnost zainteresovaných stran, a to tak časně, jak je to jen možné.

Dostupné jsou rozličné metody externí komunikace, což může podpořit porozumění a souhlas s úsilím firmy v oblasti CSR a dialog se zainteresovanými stranami.

Mezi ně patří:

- neformální diskuse;
- dny otevřených dveří;
- diskuse ve společenství;
- účast na akcích ve společenství;
- webové stránky;
- e-maily;
- tiskové zprávy;
- reklamy;
- periodické zpravodaje;
- výroční nebo jiné periodické zprávy;
- telefonní horké linky (hotlines).

## 2.5 POLITIKA FIRMY

Odpovědnost za vytvoření politiky firmy spočívá na vrcholovém managementu. Management společnosti je také odpovědný za realizaci politiky a za zajištění podkladů pro formulaci a modifikaci politiky.

Politika firmy by měla být sdělena všem osobám pracujícím pro firmu nebo v jejím zájmu. Navíc by politika měla být připravena tak, aby byla srozumitelná veřejnosti a dostupná různými kanály používanými pro vnější komunikaci.

Politika organizace by měla zohlednit:

- misi, vizi, základní hodnoty a názory, strategii firmy;
- požadavky zainteresovaných stran;
- trvalé zlepšování;
- základní pravidla;
- koordinaci s dalšími politikami firmy (např. kvality, zdraví a bezpečnosti při práci);
- specifické místní nebo regionální podmínky;
- soulad se zákonnými a administrativními požadavky a dalšími požadavky, které jsou firmě předepsány.

**Politika firmy** by měla uznávat, že všechny činnosti, produkty a služby firmy mohou mít dopady na společnost. Zahrnutí společenské odpovědnosti do vize firmy, stejně tak jako zřízení etických norem, významně přispívá k celkové orientaci firmy ke společenské odpovědnosti. Záležitosti obsažené v politice firmy závisí na charakteru podniku.

## 2.6 PLÁNOVÁNÍ

Firma by měla mít plánovací proces, který obsahuje následující prvky:

- identifikaci aspektů společenské odpovědnosti a určení těch, které jsou významné pro společnost;
- identifikaci zákonných a administrativních požadavků a dalších požadavků, které jsou firmě předepsány;
- nastavení vnitřních výkonnostních kritérií, která by mohla, v zájmu firmy, zahrnovat obecně uznávané ukazatele;
- stanovení cílů a formulaci programů k jejich dosažení.

Takový plánovací proces může firmě pomoci zaměřit zdroje do těch oblastí, které jsou nejdůležitější pro dosažení jejích cílů. Informace vytvořené plánovacím procesem mohou být také použity ve vývoji a zlepšování dalších částí systému managementu CSR, jako jsou vzdělávání, sledování a měření.

Plánování je nepřetržitý proces.

Používá se jak pro vytváření a realizaci prvků systému managementu CSR, tak i pro jeho údržbu a zlepšování, které jsou založeny na měnících se okolnostech a vstupech a výstupech systému managementu CSR.

Jako část plánovacího procesu by firma měla zvážit, jak měřit a hodnotit svoji výkonnost tak, aby byla v souladu se závazky vyplývajícími z politiky a cílů firmy a dalších kritérií výkonnosti.

## 2.7 ZDROJE

Management by měl stanovit a učinit dostupnými potřebné zdroje pro zavedení, údržbu a zlepšování systému managementu CSR.

Tyto zdroje by měly být poskytovány účinným způsobem a včas.

Zdroje by měly zahrnovat:

- infrastrukturu a technologii;
- informační systém;
- výcvik;
- finanční, lidské a další zdroje firmy.

Přidělení zdrojů by mělo být zváženo jak pro současné, tak i pro budoucí potřeby firmy. Při přidělování potřebných zdrojů by firma měla stanovit postup sledování přínosů, stejně jako nákladů na činnosti vztahující se ke společenské odpovědnosti.

## 2.8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, ODPOVĚDNOSTI

Je nepochybně povinností vrcholového managementu stanovit a definovat odpovědnosti a pravomoci osob, které budou za systém společenské odpovědnosti odpovědné.

Vrcholový management by měl stanovit představitele nebo funkce s potřebnou autoritou, informovaností, schopnostmi a zdroji pro:

- a) zajištění realizace a údržby systému managementu CSR na všech vhodných úrovních podniku;
- b) informování vrcholového managementu o výkonnosti systému managementu CSR a možnostech při jeho zlepšování.

Odpovědnost představitelů managementu může obsahovat vzájemné působení se zainteresovanými stranami v záležitostech týkajících se společenské odpovědnosti. Představitelé managementu mohou mít škálu dalších odpovědností

**ve firmě. V malých podnicích může tato funkce být např. prováděna ředitelem. Má-li firma další systémy managementu, jako např. životního prostředí nebo kvality, může představitel**

**managementu spolupracovat s osobami odpovědnými za tyto systémy managementu stejně tak jako se zaměstnanci a reprezentanty zaměstnanců.**

Firma může stanovit a komunikovat odpovědnosti a pravomoci osobám pracujícím pro ni nebo v jejím zájmu, jejichž činnosti se vztahují k systému managementu CSR.

<b>Struktura a odpovědnosti — příklad</b>	
<b>Příklad odpovědnosti za společenskou odpovědnost</b>	<b>Typicky odpovědné osoby</b>
- stanovení obecného směřování	- prezident, generální ředitel
- vytvoření politiky firmy	- prezident, generální ředitel
- vytvoření cílů a programů společenské odpovědnosti	- příslušní manažeři (např. vedoucí úseků, oddělení, manažer HR)
- sledování obecné výkonnosti systému společenské odpovědnosti	- manažer odpovědný za společenskou odpovědnost
- zajištění souladu se zákonnými nebo regulativními požadavky a jinými požadavky, které jsou firmě předsány	- funkce zodpovědná za vyhledání a sledování souladu s legislativou
- podpora trvalého zlepšování	- všichni manažeři
- identifikace očekávání zákazníka	- obchodní (marketingový) ředitel
- identifikace požadavků pro dodavatele	- vedoucí (ředitel) nákupu
- vývoj a udržování účetních postupů	- vedoucí (ředitel) financí
- dodržování požadavků systému managementu CSR	- všechny osoby pracující pro firmu nebo v jejím zájmu
- přezkoumávání funkce systému managementu CSR	- vrcholový manažer firmy
Firmy mají rozdílnou organizační strukturu a potřebují definovat odpovědnost managementu CSR založenou na vlastních pracovních postupech. Např. jedná-li se o malou nebo střední firmu, osobou odpovědnou za tyto aktivity může být ředitel.	

## 2.9 KVALIFIKACE, VÝCVIK A INFORMOVANOST

Vrcholový management má klíčovou odpovědnost za budování uvědomění zaměstnanců pomocí:

- vysvětlování společenské odpovědnosti firmy;
- komunikace svého závazku k politice firmy;
- povzbuzování všech osob pracujících pro firmu nebo v jejím zájmu tak, aby přispívaly k dosažení cílů společenské odpovědnosti.

Toto je závazek jednotlivých osob, které mění systém managementu CSR od papírování k efektivnímu procesu. Osoby, které pracují pro firmu nebo v jejím zájmu, by měly být povzbuzovány k předkládání návrhů pro zlepšování výkonnosti firmy v oblasti společenské odpovědnosti.

Firma by měla zajistit, aby všechny osoby pracující pro ni nebo v jejím zájmu si byly vědomy:

- důležitosti souladu politiky firmy s požadavky systému managementu CSR;
- své úlohy a odpovědnosti v systému managementu CSR;
- významných aktuálních nebo potenciálních aspektů společenské odpovědnosti;
- důsledků odklonu od příslušných požadavků systému managementu CSR.

Mezi tyto osoby patří zaměstnanci, subdodavatelé a případně i jiné zainteresované strany.

Tyto osoby, jejichž aktivity mohou být příčinou významných (aktuálních nebo potencionálních) aspektů společenské odpovědnosti nebo s tím spojených dopadů, by měly být schopné pracovat takovým způsobem, který je v souladu s požadavky systému managementu CSR.

Pro činnosti, které jsou nejdůležitější při řízení aspektů společenské odpovědnosti, by měla firma rozpoznat znalosti, orientovanost, dovednosti a schopnosti, které dávají osobám schopnost tyto činnosti vykonávat.

Způsobilost je založená na vhodném vzdělávání, tréninku, dovednostech a zkušenosti.

Kvalifikační požadavky by měly být zvažovány při náboru, výcviku a přípravě budoucích dovedností a schopností osob, které pracují pro firmu nebo v jejím zájmu.

Způsobilost by měla být také zohledněna při výběru dodavatelů a dalších, kteří pracují pro firmu nebo v jejím zájmu.