

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
KATEDRA STUDIÍ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI

Bc. Lucie Macáková

**Srovnání směrů společenské odpovědnosti na příkladu 3 firem ze
soukromého sektoru, společnosti GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.,
Dalkia a.s., ABB,a.s.**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval/a samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužil/a k získání jiného nebo stejného titulu.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.“

V Praze dne 15.5.2012

Děkuji paní doc. Ing. Marii Dohnalové, CSc. Za odborné a vstřícné vedení, poskytnuté informace a rady k vytvoření diplomové práce. Dále děkuji všem účastníkům rozhovorů a všem, kteří mi poskytli specifické informace.

Obsah	4
1. Úvod	8
1.1 Cíl práce	8
1.2 Zdůvodnění výběru tématu diplomové práce.....	8
1.3 Úvod	9
1.4 Hypotézy.....	10
1.5 Metodologie.....	10
2. Uvedení do problematiky.....	11
2.1. Společenská odpovědnost a občanská společnost	11
2.1.1 Vztah občanské společnosti a společenské odpovědnosti firem v zahraničí (USA, vznik nových sociálních hnutí).....	12
2.1.2 Vztah občanské společnosti a společenské odpovědnosti firem v České republice.....	13
2.1.3. Vztah a spolupráce soukromých společností a organizací občanského sektoru.....	16
2.1.4. Způsoby organizace soukromých společností a organizací občanského sektoru.....	17
2.2. Zainteresované skupiny „stakeholders“.....	19
2.3. Společenská odpovědnost.....	20
2.3.1. Společenská odpovědnost firem	20
2.3.2. Firemní filantropie	27
2.3.3. Firemní dobrovolnictví ve vztahu k firemní filantropii	28
2.3.4. Role dobrovolníků v CSR	30
2.4. CSR jako marketingový nástroj.....	33
3. Výsledky výzkumného šetření ve společnostech GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o., Dalkia a.s. a ABB.s.....	36
3.1. GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA.....	36
3.1.1 Představení společnosti.....	36
3.1.2. Vznik CSR ve společnosti GEFCO.....	37
3.1.3. Firemní filantropie v GEFCU, spolupráce s OOS.....	39
3.1.4. Vztah mateřská organizace – dceřiná organizace (nástroje, reporting,kontrola).....	41
3.1.5. Komunikace se zaměstnanci, sdílení informací a zapojení zaměstnanců.....	44
3.1.6. CSR jako součást marketingové strategie.....	45
3.1.7. Shrnutí CSR ve společnosti.....	46
3.2. Dalkia Česká republika, a. s.....	48
3.2.1. Představení společnosti.....	48
3.2.2. Vznik a současná situace CSR ve společnosti Dalkia.....	48

3.2.3. Firemní filantropie v DALKIA, spolupráce s OOS.....	50
3.2.4. Vztah mateřská organizace – dceřiná organizace (nástroje, reporting, kontrola).....	53
3.2.5. Komunikace se zaměstnanci, sdílení informací a zapojení.....	54
3.2.6. CSR jako marketingová strategie.....	54
3.2.7. Shrnutí CSR ve společnosti.....	55
3.3. ABB a.s.....	56
3.3.1. Představení společnosti.....	56
3.3.2. Vznik a současná situace CSR ve společnosti ABB	57
3.3.3. Firemní filantropie v ABB, spolupráce s OOS.....	59
3.3.4. Vztah mateřská organizace – dceřiná organizace (nástroje, reporting, kontrola).....	62
3.3.5. Komunikace se zaměstnanci, sdílení informací a zapojení Zaměstnanců.....	63
3.3.6. Marketing a komunikace se stakeholdery.....	64
3.3.7. Shrnutí praktikování CSR ve společnosti ABB.....	64
4. Závěr	66
5. Použitá literatura	70
6. Přílohy	72

Abstrakt

Ve své diplomové práci se zabývám analýzou tří mezinárodních společností z tržního soukromého sektoru, společnosti GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. , Dalkia a.s. a ABB a.s. a způsobu jak pojmají a praktikují společenskou odpovědnost firem. Při výběru společností jsem vycházela z těchto kritérií:

- Vybraná společnost musí mít hlavní pobočku/matku v zemích západní Evropy.
- Vybraná společnost musí mít zkušenost se společenskou odpovědností a ve své historii prokazatelnou činnost, kterou lze považovat za společensky odpovědnou.
- Všechny vybrané společnosti jsou lídry v dané oblasti v České republice.

V diplomové práci se zaměřuji na přehled CSR aktivit těchto společností, především na oblast firemní filantropie. Zabývám se spoluprací soukromých společností s organizacemi občanského sektoru (OOS) , u které se zaměřím především na konkrétní způsoby spolupráce a na zpětnou vazbu od organizací občanské společnosti, na to jak CSR aktivity hodnotí. Dále se zaměřuji na způsoby zapojování zaměstnanců do společenské odpovědnosti (CSR).

Soustředím se také na to, zda dceřiné pobočky praktikují stejné CSR aktivity a používají stejné CSR nástroje jako jejich mateřské organizace. Věnuji se také roli CSR v marketingové strategii firem.

Klíčová slova

Organizace občanského sektoru (OOS), corporate social responsibility (CSR), společenská odpovědnost firem, firemní filantropie, firemní dobrovolnictví, dobrovolník, občanská společnost, organizace, dárcovství, marketing, mateřská/dceřiná pobočka, zainteresované strany.

In my theses I focus on analysis of three international private market companies. Company GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. , Dalkia a.s. a ABB a.s. With this companies I'm interested in the way how they practice corporate social responsibility (CSR). When I was choosing this companies I considered facts as:

- Company has to have head quarter in Western Europe
- Company has to have experience with corporate social responsibility and has to practice CSR and has to organize social responsible activities.
- All chosen companies are leaders in its business sector.

In my theses I will focus on overview about CSR activities of companies, mainly on corporate philanthropy. I will focus on cooperation of these companies and non government organization, I'm interested in concrete activities done by NGOs in cooperation with through CSR and how NGOs perceived activities that are done through CSR. I'm interested in the way how companies involve their employees into CSR. I'm going to aim if subsidiaries and head quarters practice same CSR activities and using same CSR tools. I'm also interested in the role of CSR in marketing strategy of these companies.

Key words

Non government organization, corporate social responsibility (CSR), corporate philanthropy, corporate volunteering, volunteer, civil society, organization, donating, marketing, head quarter/subsidiary, stakeholders.

1. ÚVOD

1.1. Cíl práce

Hlavním cílem mé práce je poskytnout přehled praktikování CSR ve vybraných mezinárodních společnostech a jejich českých pobočkách se zaměřením především na oblast firemní filantropie. Dílčím cílem je zanalyzovat používané nástroje CSR, komunikaci CSR směrem k zapojeným stranám (stakeholderům) a informovat o přínosech, které má CSR pro zapojené OOS.

Mým záměrem je dozvědět se, zda na aplikování společenské odpovědnosti mají vliv zahraniční mateřské pobočky organizací, zda na to mají vliv zaměstnanci organizací, zda na to mají vliv aktuální trendy v oblasti společenské odpovědnosti.

1.2. Zdůvodnění výběru tématu diplomové práce

V teoretické části chci dostatečně vymezit a představit fenomén CSR a všechny jeho oblasti. Oblast sociální, environmentální, ekonomickou a filantropickou. Vzhledem k důrazu na filantropickou oblast CSR ve své diplomové práci se zabývám také tématy související s touto oblastí, a to zejména firemní filantropií, firemním dobrovolnictvím a dobrovolnictvím. „Firemní filantropie je široká paleta způsobů pomoci, kterou soukromé společnosti mohou poskytnout organizacím občanského sektoru a jiným subjektům.“ (Fórum dárců, www.donorsforum.cz, přístupno dne: 20.1.2012)

Firemní dobrovolnictví je jednou z možností firemní filantropie. Zapojuje zaměstnance, kteří bez nároku na finanční náhradu poskytují svou pracovní sílu. Dobrovolnictví je podstatným fenoménem v oblasti OS a současně také v oblasti CSR. OOS využívají dobrovolníky jako důležitou pracovní sílu, bez níž by jejich působení bylo omezené. V oblasti CSR jsou dobrovolníci důležití v oblasti firemního dobrovolnictví. Zaměřím se na různé formy podpory, kterou soukromé organizace poskytují OOS či jiným právnickým osobám. V oblasti firemního dobrovolnictví pak budu sledovat upevňování vztahů s místní komunitou a spolupráci s nestátními neziskovými organizacemi.

Věnuji se tématu stakeholders - zainteresovaných skupin, kterých se CSR týká a může je ovlivňovat - protože je tato teorie důležitým pomocníkem při formulování strategie jakým směrem CSR aktivity zaměřit a jaké cílové skupiny oslovit.

Budu se zabývat také možným vztahem mezi občanskou společností a změnami ve způsobu podnikání soukromých organizací. Zaměřím se na teorii organizačních změn jako na možné teoretické východisko pro vysvětlení zavádění CSR u českých poboček vybraných mezinárodních firem. Zaměřím se také na vliv občanské společnosti na zavádění CSR ve vybraných soukromých společnostech.

1.3. Úvod

Téma společenské odpovědnosti firem jsem si vybrala kvůli tomu, že přirozeně propojuje oblast občanského sektoru s oblastí podnikání a soukromých organizací. Toto propojení zmiňuje také Michael Blowfield ve své stati z roku 2005, kdy píše o události mající určitý dopad na rozvoj CSR v Evropě, a tou byl požadavek na Evropskou Unii, aby přijala novou agendu ohledně CSR, která měla zajistit celosvětovou kredibilitu CSR především zajištěním rozvoje v jednotlivých zemích EU. (Blowfield, 2005).

Společenská odpovědnost firem nabádá bohaté soukromé společnosti, aby se věnovaly tématům, které dříve spadaly do oblasti působnosti organizací občanského sektoru (či státních organizací). Takové vnímání soukromého sektoru je nové, a je to velkým dílem společenské odpovědnosti, že se tyto velké a bohaté firmy musí zajímat nejen o zisk, ale také o zdraví svých zaměstnanců, rozvoj lokality, kde působí, dodržování lidských práv (například zákaz dětské práce) atp. Aktivity, které soukromé společnosti praktikují v rámci společenské odpovědnosti, slouží, díky mediální prezentaci, jako podklady pro veřejnou kontrolu jejich činností.

„Již od konce 19.století, kdy korporace získaly velké bohatství a moc společnost hledá způsoby jak jejich růst kontrolovat. Výsledkem je snaha korporací o znovu vytvoření dobré pověsti před kritickou společností.“ (Rhys Jenkins, 2005).

Ve své práci budu srovnávat praktikování CSR u zahraničních matek a českých dceřiných poboček vybraných mezinárodních společností. Z toho důvodu mě zajímají i různé teorie zaměřené na existenci a strukturu organizací. Tyto teorie mohou být teoretickým vysvětlením zavádění CSR u českých poboček vybraných mezinárodních firem.

1.4. Hypotézy

- a) České pobočky zkoumaných společností organizují stejné CSR aktivity jako jejich zahraniční matky
- b) České pobočky mají nařízeny přebírat nástroje CSR od mateřských organizací.
- c) Společenská odpovědnost je především marketingovým nástrojem.
- d) Zaměstnanci oceňují to, že se jejich zaměstnavatel CSR věnuje.
- e) CSR projekty jsou pozitivně hodnoceny spolupracující OOS.

1.5. Metodologie

V teoretické části to je především analýza dokumentů a odborné literatury. Použitými dokumenty budou novinové články vycházející v cizojazyčných periodikách, české publikace, česká a zahraniční odborná literatura, výroční zprávy a webové stránky. Dokumenty podrobím analytickému zkoumání, rozkladu na jednotlivé části a pečlivému výběru. Poznání dílčích částí textu mi umožní lépe poznat jev jako celek.

V praktické části provedu kvalitativní výzkum, zaměřím se na výzkum postojů zkoumaných organizací a společenských hnutí. Jako metody budu využívat hloubkové polo strukturované rozhovory, zúčastněné pozorování a analýzu dokumentů (především výročních zpráv zkoumaných firem a interních materiálů, které tyto organizace vydávají). Analyzovat budu také webové stránky těchto organizací.

V praktické části uskutečním celkem tři polo strukturované rozhovory. Respondentem bude vždy představitel vybraných mezinárodních organizací, který je zodpovědný za CSR. S respondentem provedu přibližně hodinový rozhovor, při kterém budu vycházet z předem specifikovaných otevřených otázek. Otevřené otázky mi umožní dozvědět se od respondentů široké spektrum informací. Rozhovory budu pečlivě přepisovat. Přepisy mi pomohou neztratit cenné informace. S přepsanými rozhovory budu nadále pracovat a kódovat je (zařazovat do významových jednotek, kterým budu dávat názvy). Kódování mi pomůže přejít do roviny hledání a nalézání toho, co je skryto za popisem jevu nebo situace.

Výsledkem použitých metod budou poznatky z polo strukturovaných rozhovorů a studia materiálů.

2. UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY

2.1. Společenská odpovědnost a občanská společnost

V této kapitole rozeberu vztah mezi občanskou společností a rozvíjením společenské odpovědnosti firem. Jedním z faktorů, který vnímám jako přítomný u CSR i OS je veřejná kontrola. Občané mají, většinou prostřednictvím OOS, možnost vyjadřovat se k různým politickým rozhodnutím a upozorňovat na případné neshody. Tím kontrolují činnost politiků a vládnoucích vrstev. Veřejná kontrola funguje jako důležitý nástroj regulace v občanských společnostech. Může poukazovat na porušování práv člověka, neplnění předvolebních slibů, korupci atd. CSR využívá veřejnou kontrolu jako nástroj ovlivňující směr rozvoje prosperujících mezinárodních firem. Prostřednictvím CSR je možné dosáhnout odpovědnějšího podnikání a organizace občanské společnosti mohou od prosperujících soukromých firem bezplatně získat různé výhody (znalosti, materiální pomoc, dobrovolnickou pomoc, atd.).

Důležitý faktorů pro rozvoj občanské společnosti a CSR aktivit je demokracie. Občanská společnost se nejlépe vyvíjí v demokratických systémech, které umožňují vznik bohatých soukromých organizací aplikujících CSR, včetně těch které srovnávám ve své diplomové práci. „Demokratický stát prostřednictvím ústavního pořádku, základních práv, svobod a zákonů vyhrazuje občanské společnosti prostor pro svobodný rozvoj“ (Skovajsa a kol, 2010)

Zaměstnanci organizací občanského sektoru se od soukromých organizací mohou díky CSR učit například novým řídicím technikám, efektivní organizaci práce a mnohému dalšímu, co mohou sami využít k efektivnějšímu fungování svých organizací. Na základě své praxe (jsem dobrovolníkem v OOS a zároveň se účastním dnů firemního dobrovolnictví) si myslím, že jedním ze spojovacích článků mezi organizacemi občanského sektoru a CSR jsou dobrovolníci. Dobrovolníky využívají OOS a také je mohou využívat soukromé společnosti při organizaci dnů firemního dobrovolnictví. „Přibližně třetina občanů ČR v roce 2004 uvedla, že se podílela na dobrovolné činnosti pro neziskové organizace.“ (Skovajsa a kol., 2010)

Dobrovolné činnosti se nejvíce vyskytují v demokratických a vyspělých společnostech, kde si lidé uvědomují, že je třeba chovat se odpovědně ke svým spoluobčanům a k životnímu prostředí. „ V USA je 66 % dobrovolníků, ve Švédsku 54 %, v Kanadě 47

%.“ (Skovajsa a kol., 2010). Právě takové společnosti vyžadují od korporací a středních podniků, aby se chovaly společensky odpovědně. Dobrovolná činnost zaměstnanců je jednou z možných aktivit, které soukromé organizace v rámci CSR využívají. Tento způsob CSR nazýváme firemní dobrovolnictví.

CSR a organizace občanské společnosti mohou společně působit v oblasti sociálních služeb. „Z 2184 poskytovatelů sociálních služeb registrovaných k 16.6. 2010 v Registru poskytovatelů sociálních služeb bylo necelých 44 % nestátních OOS. Přibližně 44 % zajišťovali příspěvkové organizace, obce a městské části.“ (Dohnalová a kol, 2011). S krizí sociálního státu roste význam OOS působících ve sféře sociálních služeb. Tam by se právě soukromé organizace mohly prostřednictvím CSR a firemní filantropie zapojit. „Stárnutí populace a výrazné změny ve struktuře obyvatelstva bude vyžadovat změnit i zásadní pohled na otázky financování a poskytování sociálních služeb. V tomto směru je nutné přistoupit k realizaci komplexu opatření, mezi které patří také změnit způsob financování sociálních služeb tak, aby jejich poskytovatelé nebyli závislí na poskytování dotací ze státního rozpočtu.“ (Dohnalová a kol, 2011)

Jak říká Michael Blowfield, který se zabývá studiem CSR v Evropě, limity současné společenské odpovědnosti nespočívají v technikách, které bychom mohli zlepšit, ale v základních hodnotách kapitalismu. (Michael Blowfield, 2005)

Na dalších stránkách rozvedu vztah občanské společnosti a společenské odpovědnosti firem v zahraničí, především ve Spojených státech amerických, poté se budu věnovat této situaci v České republice.

2.1.1. Vztah občanské společnosti a společenské odpovědnosti firem v zahraničí (USA, vznik nových sociálních hnutí)

Projevy tzv. nových sociálních hnutí, masová vystoupení lidí, která se ve Spojených státech amerických děla koncem 60. a začátkem 70. Let, představovaly v životě společností, jež jimi byly zasaženy, události prvotřídního významu. Víme, že tehdejší hnutí měla významnou roli pro společensko-politický život. Aktivity hnutí byly aktivitami řízenými lidem, v některých zemích pak elitami. A ty dokázaly vytvořit silný politický i ekonomický tlak. Nová hnutí se snažila o změnu společnosti. Společnost ve

vyspělých státech západní Evropy a v USA cítila, že kapitalismus nesplňuje své sliby tak jak se očekávalo, cítila se rolí kapitalismu zklamaná. (Znebežánek, 1997).

„Kapitalismus vytvořil materiální podmínky pro osvobozeného člověka, jeho negativním projevem je však represe nadhodnotou, která se projevuje dvěma způsoby. Je to za prvé vykořisťování třetího světa a okrajových částí bohaté společnosti a zadruhé vytváření falešných potřeb, které se západní člověk snaží uspokojovat stále se zvyšující spotřebou. Někteří jsou ale z tohoto blahobytu vyloučeni, například studenti, matky samoživitelky, atd. Ideologie nových sociálních hnutí je výpadem proti orientaci na bohatství a materiální blahobyt, prosazující se v západních industriálních demokraciích a zároveň zdůrazněním významu kultury a kvality života.“ (Znebežánek, 1997).

Kvalita života je hodnotou prosazovanou i CSR. Společensky odpovědné organizace vyvíjí, vedle činností generující ekonomický zisk, také činnosti z oblasti CSR, které jim nepřinášejí přímý zisk, ale mají vliv na zvýšení kvality života zaměstnanců nebo obyvatelů v oblasti, kde podnikají.

Jenkins popisuje masivní rozšíření CSR ve Spojených státech v 90 letech, kdy je začaly přijímat nejen velké korporace potřebující si zlepšit svůj mediální obraz, ale také organizace menšího charakteru. Jako důvod uvádí změnu vnímání ve společnosti, kdy se ekonomický růst posunul na druhé či třetí místo a jeho místo nahradily společenské dimenze rozvoje, tedy to, co mi teď známe jako různé pilíře CSR. Ekonomický růst se stal méně důležitým a byl nahrazen snahou o zmírnění hladomoru na Zemi, zvýšení školní docházky atd. (Rhys Jenkins, 2005)

V USA je občanská společnost rozsáhlá. Ekonomické možnosti a individualistické hodnoty středních tříd podporují rozvoj organizované občanské společnosti. Americká organizovaná občanská společnost je rozvinutá a aktivní. (Skovajsa a kol., 2010).

Jana Trnková v publikaci Společenská odpovědnost firem uvádí: “Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní, a obecně napomáhaly celkovému zlepšení společnosti v rámci a nad rámec svého komerčního působení.“ (Trnková, 2004).

2.1.2. Vztah občanské společnosti a společenské odpovědnosti firem v České republice

Společenská odpovědnost firem nemá v České republice takovou tradici jako v západní Evropě. Stejně je to i s občanskou společností.

Ve Velké Británii vláda podporuje dárcovství, činnost spadající do oblasti OS i CSR, prostřednictvím výplatních pásek. Tento způsob umožňuje zaměstnancům, kteří chtějí darovat prostředky charitativní organizaci, darovat tyto prostředky jednoduše a cíleně. Systém uvádění podpory na výplatních páskách zároveň propaguje fenomén CSR a oceňuje firmy, které se CSR věnují a začlenily ji do své firemní strategie. Slovenská vláda a maďarská vláda podporuje daňové asignace (odvod jisté části daní z příjmu pro vybrané OOS). V České republice neexistuje možnost daňových asignací a majitelé firem si stěžují na nízké daňové odpisy za dárcovství a nedostatečné společenské uznání dárcovství a dalších aktivit spadajících do oblasti CSR. (Blažek a kol., 2005).

Velký vliv na pozdější rozvoj společenské odpovědnosti v České republice mělo i období komunismu, které nevytvářelo dobré podmínky pro vznik jakékoliv občanské aktivity, lze říci, že některé takové aktivity přímo zakazovalo. Naprostá absence soukromých firem navíc jaksi společenskou odpovědnost ve formě, v jaké vznikala, v zahraničí logicky nepřipouštěla.

Stavem občanské společnosti v České republice se zabývá Karel Muller a jeho kniha „Češi a občanská společnost“. Karel Muller se pokusil pojmenovat základní trendy charakteristické pro českou občanskou společnost v období komunismu. „Během komunismu docházelo k „nemilosrdné kolonizaci občanské společnosti v tom nejširším slova smyslu, která ostatně nebyla ani tak nemilosrdná, jako spíš přirozená. Struktury, které se zde vyvíjely takřka po staletí, neměly dostatek předpokladů, zkušeností a hybných pák, jak vzdorovat rozrůstající se státní moci, jež se stala totálním monopolem jediné strany, to vše navíc za značně nepříznivých mezinárodně politických podmínek. Samozřejmě, díky předcházejícím obdobím nelze zcela jednoznačně hovořit o absenci české občanské společnosti, rozhodně ale můžeme hovořit o její nefunkčnosti či nedostatečné kvalitě.“ (Muller jr, Češi a občanská společnost, 2002).

Po Sametové revoluci, kdy došlo ke změně vládnoucího režimu, v České republice zavládla jakási forma demokracie, a došlo také ke změně legislativy, umožňující vznik soukromých firem a neziskových organizací. V této době, kdy v ČR teprve vznikala legislativa umožňující rozvoj OS a OOS, byli lidé v západní Evropě zvyklí aktivně se podílet na existenci občanského sektoru. „Na konci osmdesátých let se občanská

společnost na Západě stala jedním z předních témat liberálního i levicového politického myšlení. (Skovajsa a kol, 2010).

Nicméně v České republice jsme si museli na rozvoj občanské společnosti, organizací občanské společnosti a společenské odpovědnosti počkat ještě několik let. Nejdříve bylo nutné vytvořit prostředí, kde se může společenská odpovědnost rozvíjet. Tzn. vytvořit dobrý legislativní rámec pro fungování společenských firem a organizací občanského sektoru. Tvorba občanské společnosti je zdoluhavý proces, který stále pokračuje. Vytvořit občanskou společnost schopnou nastavovat zrcadlo pro velké korporace a dokáže je vést k odpovědnosti za své podnikání. „Demokratizací zahájenou v listopadu 1989 začala nová kapitola vývoje organizované občanské společnosti.“ (Skovajsa a kol, 2010)

Občané České republiky museli překonat zažitý pocit nedůvěry k veškeré politice a všemu, co mělo něco společného se státem, a museli se začít věnovat občanskému - politickému životu. Museli se naučit, že musí „vylézt ze své ulity“, bezpečí svého domova (chaty, chalupy) a že mohou a mají tu možnost ovlivňovat společenské dění kolem sebe. (Muller jr., 2002).

Teprve poté je možné očekávat to samé i od soukromých společností a začít od nich vyžadovat přesah jejich čisté ekonomické aktivity směrem k tomu být celospolečensky odpovědný.

Občané České republiky si také potřebovali „obnovit důvěru ve veřejné instituce a funkce, politické elity, stejně tak jako v životaschopnost nového politického a ekonomického řádu. Důvěra jako silný kulturně-civilizační zdroj je také základním předpokladem pro účinnou aktivaci jiných zdrojů, jakými jsou soukromé podnikání, občanství, aj. (Muller jr, 2002).

Rozvoj společenské odpovědnosti ve firmách, pořádání dnů firemního dobrovolnictví či jiných akcí na kterých se sejdou zaměstnanci firmy podporuje tvorbu komunity, vznik přátelských vztahů a sociálních sítí, což jsou všechno aspekty dělající organizaci atraktivní a zajišťující, že se v ní zaměstnanci budou cítit dobře. Zaměstnanec, který se v organizaci cítí dobře, je více loajální než ten, který se tam cítí být izolovaný, bez sociálních kontaktů. „Sítě navazované mezi jednotlivými členy organizace mohou přinést výhody organizaci jako celku. Fungující síť neformálních vztahů podporují spolupráci, přispívají k lepší cirkulaci informací, vedou k poklesu fluktuace a celkově snižují transakční náklady“ (Keller, 1989).

„Rozvoji CSR v České republice pomáhá i existence mezinárodních podniků v České republice, které mají propracovanou firemní strategii a hodnotový systém a přenáší koncept CSR do svých jednotlivých poboček. Podniky CSR vnímají jako možnost jak se odlišit od konkurence a uspět na unifikovaných trzích (BLF, průvodce CSR pro malé a střední podniky, 2008).

2.1.3 Vztah a spolupráce soukromých organizací a OOS

Každá OOS má individuální důvod vzniku a ve své činnosti se soustřeďuje na určitou oblast či problém.

Víme, že existují různé právní úpravy OOS. Nadace a nadační fondy, spolky a občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a evidované právnické osoby církví a náboženských společností. (Skovajsa a kol., 2010). Důvod jejich vzniku (jejich poslání) a právní úprava určuje také způsob a oblast spolupráce se soukromými organizacemi v rámci CSR. Některé OOS působící v oblasti životního prostředí zajímá, co dělají korporace pro to, aby dodržovaly standardy trvale udržitelného rozvoje. OOS zaměřené více na lidská práva se zabývají například tím, zda se korporace starají o své zaměstnance, rozvoj místní komunity, atp.

OOS a soukromé organizace mohou mít mezi sebou různé vztahy. Na jedné straně stojí OOS, které se soukromými organizacemi spolupracují. „Pro ně se již pomalu zavedl pojem BINGO (Business-oriented international NGO, Business-Initiated NGO) komerční, výdělečné či „pro-byznysově“ orientované nebo přímo korporacemi založené organizace. Ty tedy mají ke korporacím a jejich aktivitám pochopitelně nejbližší, protože nejen že často existují pouze díky přímé finanční podpoře z jejich strany, často jsou pak s představiteli podnikatelského sektoru personálně propojené či přímo za účelem plnění nejrůznějších více či méně výdělečných aktivit samotnými podniky založeny. (Franz, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

Na druhém pólu stojí OOS, jejichž zájem je primárně kontrolovat stát a jeho orgány. „Nejaktivnější OOS z této skupiny se sdružují do tzv. watchdogových organizací (odvozeno z anglického výrazu watchdog = hlídací pes). Tyto nevládní organizace (NGO, česky NNO) plní nezastupitelnou kontrolní funkci všude tam, kde stát a jeho orgány nedostatečně plní své úlohy či přímo selhává při ochraně veřejných zájmů. Watchdogové organizace bývají zřízené pro neziskové účely a zaměřené např. na ochranu životního prostředí, oblast zaměstnaneckých práv, rovné příležitosti mužů a žen, lidská práva,

sociální, hospodářská a kulturní práva, apod. Zatím jen pomalu se pro ně ujímá označení PINGO (Public Interest NGO - nevládní organizace hájící veřejný zájem). Jejich aktivity pak sahají od poradenství, obhajoby zájmů komunit, právního výzkumu a analýz politických strategií, vzdělávání či poskytování ubytování, až po ochranu životního prostředí a zvířat, přípravu a vedení kampaní, přímé akce apod.” (Franz, Nezhyba, Heydenreich, 2006)

Trnková a kolektiv se ve svém výzkumu z roku 2004 zabývali vztahem a mírou spolupráce mezi soukromými společnostmi a organizacemi občanského sektoru. Z jejich výzkumu vyplývá, že „s neziskovými organizacemi spolupracuje 49% zúčastněných firem. V případě podporovaných organizací se většinou jedná o organizace zaměřené na děti nebo postižené, případně organizace zaměřené na ochranu přírody. Kontroverzní témata (duševně nemocní, domácí násilí, staří lidé) byla zastoupena ojediněle. Šestnáct firem zdůraznilo aspekt dlouhodobosti partnerství, jednalo se téměř výhradně o firmy se zahraničním investorem nebo firmy, které jsou součástí nadnárodní korporace. Z hloubkových interview vyplynula obava firem spojovat svá jména s málo známými, "neprovořenými" subjekty. Podle vlastních slov firmy hledají spolehlivého a důvěryhodného partnera, který dokáže pracovat profesionálně a ekonomicky efektivně.” (Trnková 2004).

2.1.4 Způsoby organizace soukromých společností a OOS

Po velkou část 20. století právě velké formální organizace zajišťovaly sociální, ekonomickou i kulturní reprodukci společností východního i západního bloku. Vrcholu úspěšnosti dosáhly v průběhu třiceti let po druhé světové válce, kdy se staly v nejvyspělejších zemích světa garantem všestranného růstu blahobytu společnosti. (Keller, 1989)

Velké byrokratické organizace byly založeny na stejných principech, jimiž se vyznačuje, v protikladu ke společnostem tradičním, moderní společnost obecně. Moderní společnost je definována jako systém s vysokým stupněm generalizace vztahů, jako systém funkčně diferencovaný a vysoce racionalizovaný, v jehož rámci dochází k výrazné individualizaci jednotlivých členů. Na stejných principech fungovaly a pomocí stejných kategorií se vymezovaly i velké formální organizace. Moderní byrokracie = legální panství, které odvozuje svou legitimitu z obecně platných právních norem, které jsou formálně platné a závazné pro všechny příslušníky organizace. Velké soukromé

společnosti charakterizuje Keller jako racionálně zkonstruované systémy. (Keller, 1989).

Toto pojetí organizací, klade důraz na to, že organizace sledují předem vytyčené cíle a k jejich dosažení jim slouží především výrazně specializovaná formální struktura. „Organizace fungují nejúčinněji tehdy, podaří-li se jim přeměnit lidský faktor ve zcela zautomatizovaný nástroj plnící příkazy přicházející z řídicího centra.“ (Keller, 1989)

Koncept společenské odpovědnosti počítá se zapojením zaměstnanců, které je navíc k jejich práci. Jde nad rámec stanovených struktur a klade důraz na spolupráci, pospolitost, pomoc ostatním. Ať už to jsou ekologické aktivity, či pomoc v péči o seniory, ani jedna z těchto aktivit nespadá do popisu práce zaměstnanců soukromých organizací, a přitom je každá z nich zaměstnanci velice ceněná.

Proč tomu tak může být, se pokusím vysvětlit společně s tzv. teorií lidských zdrojů (škola human relations), která se poprvé objevuje ve 30. letech 20. století na území Spojených států amerických a jejíž hlavním představitelem je Elton Mayo.

Elton Mayo zpochybnil klasické ekonomické pojmání společnosti, které jsem zevrubně popsala v předchozím odstavci, jako prostého součtu jednotlivců, sledujících pouze své úzce egoistické materiální zájmy.

„Lidé se nechovají jako přísně racionálně uvažující ekonomičtí aktéři, ale jako komplexní bytosti nadané pestrou škálou motivací a hodnot. Řídí se nejen rozumovou úvahou, ale i svými pocity a sympatiemi. Nechovají se jako izolovaní jednotlivci, nýbrž jako členové skupiny, pro kterou jsou schopni obětovat i mnohé ze svého sebe zájmu.“ (Keller, 1989)

Mayo přemýšlí o členech organizací nikoliv pouze jako o jejich zaměstnancích, ale jako o členech celé společnosti, a svůj rozbor zasazuje do širších společenských souvislostí. Upozorňuje na to, že kapitalistická výroba rozbila tradiční podobu lidských skupin. Mayo kritizuje kapitalismus za jeho jednostranné zaměření na účelovost a „ekonomickou racionalitu“ a upozorňuje, že kapitalisticky pojaté soukromé společnosti: „ohrožuje lidský pocit sebeúcty a smysluplnosti vlastního konání. Vyvolává pocity osamělosti a vede ke ztrátě schopnosti kooperovat s druhými lidmi. Přirozenou ochranou lidského organismu je snaha rozvíjet původní hodnoty pospolitosti a spolupráce i v nových podmínkách. Tuto snahu je třeba ze strany vedení podporovat, protože se tím vytvářejí podmínky, ve kterých je zaměstnanec i bez přinucení a ze své vlastní vůle ochoten sledovat společné.“ (Keller, 1989)

Myšlenky, které rozvádí škola human relations, můžeme najít v praxi velkých korporací, tedy společností, které se vyznačují velkou mírou byrokratizace, nicméně se nejedná o státní podniky. „V posledních letech je možné vnímat snahu o změnu v řízení, kdy se organizace více soustředí na integraci různých aktivit, mající za cíl zlepšovat péči o své zaměstnance a celkově jejich pracovní prostředí.“ (Čechová, 2008). Jedním z konceptů, který v takových aktivitách vidí velký smysl, je právě společenská odpovědnost firem. CSR klade důraz na spolupráci, solidaritu a pomoc.

Organizace občanského sektoru jsou na rozdíl od velkých soukromých mezinárodních společností mnohem méně byrokratické. Způsoby řízení se opírají o demokratické zásady, kdy každý zaměstnanec organizace má možnost vyjadřovat se k důležitým rozhodnutím, formujícím podobu a chod organizace. (Skovajsa a kol., 2010).

2.2. Zainteresoované skupiny „stakeholders“

Teorie zainteresoovaných skupin (stakeholders) je pomocníkem při identifikaci cílových skupin, které mohou být CSR ovlivňovány. Může pomoci lépe zacílit aktivity CSR a firemní filantropie. Jasně určení stakeholders pomůže dobře označit skupinu příjemců finančních či nefinančních darů a pomoci, kterou může soukromá firma OOS poskytnout.

„Důležitým milníkem pro rozvoj CSR byla formulace pana Freemana, který v roce 1984 popsal podnikovou realitu a identifikoval nejdůležitější skupiny, které podnik ovlivňují nebo které podnik ovlivňuje. Tím pomohl manažerům, kteří chtěli aplikovat CSR v praxi, určit, kam mají zacílit svou pozornost a upřesnit, vůči komu mají být zodpovědní. Tuto koncepci známe jako tzv. stakeholders koncepci.“ (Blažek 2005). Pro společenskou odpovědnost má význam především proto, že pomohla snadněji zacílit společensky odpovědné aktivity.

Teorie zainteresoovaných skupin vyjmenovává seznam možných účastníků aktivit v oblasti CSR. Organizace dle své CSR strategie nebo podle oblasti podnikání zvolí, které z těchto skupin se bude věnovat.

Kolektiv autorů z Ekologického právního servisu se pokusil identifikovat všechny možné stakeholders. Uvádějí tento seznam:

- zákazníci
- akcionáři či jiní podílníci korporace
- zaměstnanci
- sousedící komunita a její členové
- dodavatelé
- obchodní partneři
- zástupci státní správy a samosprávy
- odbory
- nevládní organizace a organizace občanského sektoru
- média
- další zájmové skupiny

(Franz, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

OOS, jako jedni ze stakeholderů, plní důležitou úlohu v oblasti CSR. Díky svým zkušenostem a dobré orientaci na trhu OOS pomáhají cílenému a efektivnímu alokování svěřených finančních nebo nefinančních darů. Pro firemní filantropii budou stakeholdery OOS a další různé organizace působící v místě, kde daná soukromá společnost podniká.

2.3. Společenská odpovědnost firem (definice hlavních používaných pojmů)

2.3.1 Společenská odpovědnost firem (CSR)

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR) je pojem, který se již snažilo definovat mnoho autorů. Je to nový pojem, existující ve společnosti pouze několik posledních desetiletí a reflektující společenský vývoj, směřující ke stále větší odpovědnosti lidí za život na této planetě a mezi ostatními lidmi.

Pojem společenská odpovědnost firem se poprvé objevuje ve Spojených státech amerických, kde se přibližně v období 70.let minulého století začíná mluvit o tom, že by se velké společnosti (tzv. korporace) měly soustředit nejen na ekonomický zisk, ale také na to, být zodpovědný ke společnosti. (Jenkins, 2005).

Že je CSR fenomén, který si neustále získává na popularitě, je poznat také z toho, že organizace World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) nahlíží na CSR jako třetí pilíř trvale udržitelného rozvoje organizací. (Blažek, 2005).

Protože se ve své diplomové práci zabývám organizacemi působící v Evropě, považuji za důležité zmínit definici CSR, kterou definovali představitelé EU. Zelená kniha Evropské unie definuje společenskou odpovědnost jako „Dobrovolnou integraci sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s okolím.“ (Green Paper, 2011).

Evropská komise dále definuje fenomén CSR podrobněji vymezením jejich tří hlavních rysů.

- „CSR je podniky dobrovolně přijatý způsob chování, který jde nad rámec zákonných požadavků, neboť podniky jej považují za svůj dlouhodobý zájem,
- CSR je vnitřně spojen s konceptem trvale udržitelnosti: podniky musí začleňovat ekonomické, sociální a environmentální dopady do svých činností,
- CSR není volitelným „doplňkem“ k hlavním podnikatelským aktivitám, ale jde o způsob, kterým je podnikání řízeno.“ (Blažek, 2005).

O důležitosti rozvoje CSR pro všechny představitelé zemí Evropské unie svědčí i strategie Evropské komise z roku 2000 na podporu CSR. Jedním z bodů této strategie bylo i vyzvání členských zemí, aby vytvořily skupiny sestavené ze znalců v této oblasti. „Cílem této aktivity bylo koordinovat jednotlivé národní příspěvky pro evropskou strategii CSR a na pořadu jednání byly trvale body jako informace o vývoji přístupů EU k CSR, o aktivitách, zdrojích a projektech týkajících se CSR a výměna informací o národních přístupech a iniciativách k CSR.“ Některé členské státy EU aplikují jednak pokyny plynoucí ze strategie EU, a jednak si vytváří své vlastní národní strategie. Dobrým příkladem je Velká Británie, kde byl dokonce jmenován ministr pro CSR. (Franz, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

Další definice společenské odpovědnosti o ní hovoří jako o „nadzákoně aktivitě manažerů a zaměstnanců soukromých firem, která směřuje například ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců, či dodavatelsko – odběratelských vztahů. Firmy svojí činnost směřují také k ochraně životního prostředí, k těsnější kooperaci s místní správou a zájmovými skupinami.“ (Prskavcová, 2008).

Pozdější definice CSR jsou postaveny na koncepci triple-bottom-line. Tato koncepce vychází z přesvědčení, že každá úspěšná organizace by měla zohledňovat nejen svůj

zisk (1.část koncepce), ale také brát ohledy na společnost (2.část koncepce) a na životní prostředí (poslední část z koncepce). (Blažek, 2005)

Propojení všech třech aspektů podnikání, na které upozorňuje koncept triple-bottom-line, značí, že existuje přímý vztah mezi CSR a ekonomickými výhodami pro danou organizaci. Investice, které organizace vloží do zlepšení kvality života zaměstnanců skrze CSR aktivity, se jí vrátí v úspoře nákladů, které by musela vynaložit např. při častém náboru nových zaměstnanců. (Blažek, 2005).

Jana Trnková v úvodu své publikace označuje společenskou odpovědnost firem jako „nový způsob, jak dělat business. A dodává, že pokud je CSR uchopena správně, má nejen významný společenský přínos, ale dokáže přinášet i celou řadu výhod firmě samotné.“ (Trnková, 2004).

V 70.letech 20.století se na mezinárodní úrovni začal utvářet názor, že podnik, který splňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky odpovědný. V této době se také začala vytvářet teorie čtyř složek CSR. „V roce 1979 Carrol poprvé poukázal na dnes již známé čtyři složky CSR. Těmi jsou ekonomická zodpovědnost, etická zodpovědnost, zákonná odpovědnost a odpovědnost dobrovolná, kterou později přejmenoval na odpovědnost filantropickou“ (Blažek, 2005). Čtvrtá složka, neboli odpovědnost filantropická, je právě ta oblast CSR, které se ve své diplomové práci věnuji především.

Typů aktivit, které mohou firmy soukromého sektoru provádět jako společensky odpovědnou činnost, je několik. Odborníci dělí aktivity CSR do čtyř základních skupin podle oblastí, ve které se CSR aktivity odehrávají:

- a) Činnosti probíhající v ekonomické oblasti (trh). Sem patří činnosti jako například etické jednání, poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách, včasné placení faktur atd.
- b) Činnosti probíhající v sociální oblasti (pracovní prostředí), kam spadá podpora zaměstnanců a vytváření příjemných pracovních podmínek, zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, opatření vůči všem formám diskriminace.
- c) Činnosti probíhající v environmentální oblasti (ekologická výroba, produkty a služby, šetrný způsob přepravy zboží a materiálu, recyklace a využívání recyklovaného materiálu, šetření se zdroji (voda el. energie), ochrana přírodních zdrojů, certifikace ISO atp.

d) Poslední oblastí CSR, která se v podstatě vyčleňuje ze sociální oblasti, je oblast práce pro místní komunitu. Do této kategorie patří činnosti jako firemní dárcovství (finanční i materiální), firemní dobrovolnictví, poradenství, vzdělávání občanů, spolupráce s místními dodavateli či školami. (Steinerová, a kol. 2008)

Činnosti z oblasti ekonomické směřují především na transparentní povahu podnikání a o podniku vypovídají, že je férový podnikatel, na kterého je spoleh. Toto je příznivá reklama pro organizaci, především z pohledu jejích dodavatelů a partnerů, kteří se mohou spolehnout, že organizace dodržující CSR v ekonomické oblasti je důvěryhodná a její podnikání je férové a transparentní. Nástroje z této oblasti jsou především různé etické kodexy, principy a transparentní praktiky, které organizace používá.

Činnosti z oblasti sociální směřují dovnitř organizace směrem k jejím zaměstnancům. Většinou jsou to aktivity jako např. očkování proti chřipce, vzdělávání, ať už odborné nebo i jazykové, různé společenské akce pořádané pro zaměstnance, či v poslední době velice oblíbené programy zdraví. Dále sem patří dodržování rovných příležitostí (rovnost mezd, rovněž nabízené benefity jsou stejně dostupné pro muže i ženy a atraktivní pro obě tyto skupiny), zajištění kvalitní bezpečnosti a zdraví při práci zaměstnanců a podpora vztahů mezi zaměstnanci. V neposlední řadě do této oblasti spadají i flexibilní formy práce (zkrácený pracovní úvazek, práce na směny, možnost posunu začátku a konce pracovní doby, sdílení pracovního místa, práce z domova), které jsou velice časté v západní Evropě, méně časté v České republice. Přínosem pro organizaci je potom především vysoká loajalita jejích zaměstnanců. (Steinerová, a kol. 2008).

Předposlední oblast, je oblast environmentální, zaměřená na trvale udržitelný rozvoj a ochranu životního prostředí. Aktivity z této oblasti jsou mezi organizacemi velice rozšířené, jedná se například o třídění odpadu, a jeho následná recyklace, o používání ekologicky vyrobených výrobků sloužících ke každodennímu chodu organizace (recyklovaný papír, atd.) (Steinerová, a kol. 2008).

Poslední oblastí jsou práce pro místní komunitu, které velice často pomáhají společnosti k tomu, aby se na ní místní obyvatelé v oblasti, kde působí, dívali jako na „dobrého souseda“. Společnost tak prokazuje vděk za to, že může působit právě zde, a snaží se ten získaný lidský i přírodní kapitál tomu místu vrátit. Organizace si konkrétní činnost většinou vybírá podle toho, v jaké oblasti leží její podnikání. Můžeme se setkat s organizacemi prosperujícími například v oblasti logistiky či energetiky, které aktivity v rámci CSR zaměřují na životní prostředí. Fakt, že se společnost působící v soukromé

sféře věnuje aktivitám firemního dobrovolnictví, většinou ovlivňuje způsob vnímání společnosti zaměstnanci, a to pozitivním směrem. Navíc, pokud společnost do svých činností zapojí i různé dobrovolné aktivity, může poskytnout zaměstnancům získání zajímavých a zcela nových zkušeností. Společnost, která aktivně praktikuje CSR pak může mít loajálnější zaměstnance, což se pozitivně promítne ve snížené míře fluktuace zaměstnanců, a tím může společnosti pomoci snižovat náklady.(Steinerová, a kol. 2008).

Zajímavý výzkum na téma CSR provedla Trnková, a výsledky publikovala ve své publikaci CSR – kompletní průvodce tématy a závěry průzkumu v ČR.

Průzkum byl proveden v roce 2003 pod hlavičkou Business Leaders Forum. Byl nadefinován s cílem postihnout co největší množství témat z oblasti CSR a poskytnout první ucelenější soubor informací. Poskytuje východisko k dalšímu uchopení a hlubším rozborům jednotlivých CSR oblastí.(Trnková, 2004)

Z výsledků výzkumu vyplývá, že koncept CSR znalo 64 % firem, které se zúčastnily testování. V případech, kdy na dotazník odpovídal zahraniční nejvyšší management firmy, byla znalost konceptu CSR stoprocentní. K tématu, co považují firmy v oblasti CSR za nejdůležitější, nejčastěji uváděli ekologii, péči o zaměstnance (vzdělávání zaměstnanců), rovné příležitosti žen a mužů a spolupráce s organizacemi občanského sektoru. Většina firem zapojených do testování se v CSR zaměřuje na vlastní zaměstnance. (Trnková, 2004)

Při studiu publikace mě také zajímalo, zda zaměření společnosti (oblast, ve které podniká) nějakým způsobem ovlivňuje typ praktikované CSR. Z výzkumu vyplývá, že „ekologii jako oblast, kde již vyvíjejí aktivity uvedlo 44% zúčastněných firem. Šlo zejména o firmy, které vyrábějí, čerpají přírodní suroviny nebo stavějí. Množství z nich se připravuje na certifikaci nebo již certifikací prošlo (ISO řady 14000, EMAS, certifikát Ekologický podnik). U firem z jiných oborů podnikání se ekologie ve formě ekologicky šetrné firemní politiky objevovala spíše výjimečně (9 firem).” (Trnková, 2004).

Z tohoto výzkumu tedy vyplývá, že ekologii se věnují zejména firmy, jejichž podnikání má na životní prostředí negativní dopad.

Finanční podporu OOS, formu dárcovství, využívá méně než polovina společností do výzkumu zapojených. To může být způsobené tím, že jiné formy CSR, např. nefinanční

aktivity z oblasti firemní filantropie, jsou ve společnosti všeobecně vnímány lépe, než „pouhé“ poukázání finančních prostředků na účet určité OOS. Relativně těžce uchopitelnou oblastí CSR je oblast rovných příležitostí žen a mužů. Společnosti ji sice často uvádějí jako jednu ze CSR aktivit, při bližším dotazování na konkrétní aktivity však váhají a někdy neuvádějí buď žádné ukazatele, nebo uvádějí kvóty v zastoupení žen a mužů ve strategických řídicích pozicích. „Zřídka však firmy přímo konkrétně popsaly, jakým způsobem zajišťují rovnost mužů a žen. Pokud aktivity uvedly, jednalo se nejčastěji o monitorování procentuálního zastoupení žen ve vedení, případně snahu o vyšší procento žen na manažerských postech.“ (Trnková, 2004)

V další oblasti svého výzkumu se Trnková a kolektiv zaměřili na to, zda velikost a původ firmy ovlivňuje způsob praktikování CSR. Z jejich výzkumu vyplývá, že společnosti s mezinárodním zastoupením se více věnují etice podnikání a snaží se o transparentnost svého podnikání, dbají na dobré vztahy se státem a celkově se více angažují v oblasti CSR než čistě české společnosti. „S velikostí firmy je patrný růst akcentu na transparentnost a vztahy se státem. V souvislosti s původem firmy je zajímavý větší akcent rovných příležitostí a transparentnosti u firem, které jsou součástí nadnárodní korporace. S přítomností zahraničního prvku pozitivně souvisí i míra angažovanosti vně firmy.“ (Trnková, 2004)

Společenskou odpovědnost nelze chápat jako úlitbu veřejnosti, ale jako politiku, která určuje podnikání organizace jako celek. Pokud se organizace chce chovat odpovědně, měla by si nejdříve udělat přehled o svém podnikání a určit, v jakých oblastech má její podnikání negativní dopad. Tyto oblasti by poté měla minimalizovat. „Je třeba mít neustále na paměti, že vytváření dceřiných společností není dané pouze ekonomickými motivy či potřebou vnitřní systematizace, ale neopominutelným aspektem je omezení právní odpovědnosti podniku. Společenská odpovědnost jde v tomto směru nad rámec formálně právního chápání odpovědnosti právnické osoby. Proto, v případě že korporace má zavedenou politiku CSR, je třeba vyžadovat, aby dopadla jak na všechny dceřiné společnosti, tak na její subdodavatele.“ (Franz, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

Organizace mohou CSR zavádět také proto, že vnímají, že tento koncept funguje u jiných organizací. Anheier označuje tento proces jako organizační změnu neboli

isomorfismus. „Organizace podléhající vlivu kopírujícího isomorfismu transformují svou organizační strukturu podle jiných, úspěšných organizací, které na daném poli působí.“ (Helmut Anheier, 2005).

Charakter podniku bude přirozeně určovat také volbu strategie v oblasti CSR. Většina podniků, která se společenské odpovědnosti věnuje jsou podniky, které jsou veřejně známé a jejich hospodářské výsledky jsou přímo nebo nepřímo závislé na vnímání veřejnosti. Při zavádění strategie CSR je dobré postupovat systematicky a na základě promyšleného plánu. Je dobré, rozdělit si přijetí společenské odpovědnosti do několika fází, kdy každá fáze se obsahově může trochu odlišovat podle charakteru podniku.

1. První fáze je přípravná. V té je potřeba zjistit jaká je stávající politika CSR dané organizace, vypracovat si analýzu současného chování podniku, konfrontovat realitu organizace s aktuálními trendy v oblasti CSR a navrhnout nápady na odstranění negativní praxe.
2. Druhá fáze je fáze aktivní. Během této fáze se prosazuje odpovědnější chování podniku. K prosazování se používají různé nástroje , např. etický kodex, vize či mise firmy a princip rovnosti příležitostí a jiné. Většinou se o těchto nástrojích dočteme ve strategických dokumentech firmy.

(Franz, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

„Podle výzkumu firemní filantropie mají strategii v ČR vypracované především velké mezinárodní firmy, kdy velká část těchto firem spíše využívá svých globálních strategií“ (Bartošová 2006). V České republice však není tato praxe tak běžná jako v zahraničí.

Tabulka 1 ukazuje přítomnost CSR strategie ve firmách v České republice.

Zdroj: (Bartošová, 2006)

	ANO	ČÁSTEČNĚ	NE
firmy nad 250 zaměstnanců	37%	46%	17%
Firmy od 50 do 249 zaměstnanců	6%	33%	61%
Firmy do 49 zaměstnanců	2%	25%	73%

Tabulka 1

Kvalitní propracovaná strategie má přitom mnoho výhod. A to pro všechny zúčastněné strany.

Fórum dárců uvádí tyto čtyři oblasti zlepšení, které může přinést kvalitní propracovaná strategie v jedné z oblastí CSR, oblasti firemního dárcovství.

- Zvýšení reputace – systematickým a transparentním dárcovstvím firma buduje image odpovědné firmy.
- Transparentnost – jasná dárcovská politika se lépe prezentuje navenek.
- Evaluace a dobře poskytnutá pomoc – dobře vypracovaná strategie umožňuje firmám být i v dárcovství dobrým manažerem, podpora do potřebných oblastí je realizována efektivně a její účinek je měřitelný.
- Zamezení nadměrnému počtu žádostí o podporu – společnost eliminuje nadměrné množství nerelevantních žádostí, které nejsou v souladu s její politikou. (Bartošová, 2006)

2.3.2 Firemní filantropie

Termín filantropie má původ v řeckých slovech philanthrophos (philain antropos), které znamenají lásku k lidem, tedy v dnešním slova smyslu pomoc motivovanou láskou či náklonností k lidem. (Bačuvčík, 2011).

Firemní filantropie je široký pojem, zahrnující 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 patronací např. programu, projektu nebo celé oblasti, dobrovolnou práci zaměstnanců, "zapůjčení" expertů, vytvoření matchingového fondu a ještě mnoho dalších možností a nápadů. (Fórum dárců, www.donorsforum.cz, přístupno dne: 20.1.2012)

„Firemní filantropie je kombinace možných přístupů podpory organizací občanského sektoru a nejen jich, je to nová orientace firem na posilování hodnoty značky a jejich role ve společnosti.” Firemní dárcovství se občas nazývá firemní občanství. To proto, že firmy jsou nahlíženy jako občané a mají odpovědnost za společnost, ve které působí. „Toto postavení umožňuje firmám podílet se na zlepšování podmínek ve společnosti, a zároveň vytvářet hodnoty, které jsou důležité pro akcionáře, zaměstnance a další stakeholdery firmy” (Bartošová 2006).

V ČR se podle výzkumu firemního dárcovství, který realizovalo fórum dárců a Agnes, dárcovství věnuje 67 % firem. Z dotazovaných firem s počtem zaměstnanců nad 250 se 86

% z nich věnuje firemnímu dárcovství. Mezi organizacemi mající od 50 do 249 zaměstnanci to je 72 % a malé firmy s počtem do 50 zaměstnanců se firemnímu dárcovství věnují v zastoupení 58 %. „Filantropie je pouze jedním z nástrojů společenské odpovědnosti, který však nemůže být jedinou aktivitou v případě, kdy chce být společnost vnímána jako společensky odpovědná.“ (Bartošová 2006).

Pro filantropii lze zcela trefně použít výrazu „doplňěk“, který používá Evropská komise ve sdělení z roku 2002. Filantropie je nepochybně velice užitečnou aktivitou. Sama o sobě však přináší velká rizika, neboť je snadno zneužitelná pro potřeby budování dobrého jména podniku, bez toho, že by se podnik jako celek začal chovat skutečně odpovědně.“ (Franz, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

Z výzkumu, který byl v roce 2002 realizován Evropskou komisí, vyplývá, že 65 % evropských organizací s méně než 65 zaměstnanci je zapojeno do aktivit týkajících se CSR. U středních podniků (do 500 zaměstnanců) je to 70 %. Většina těchto aktivit je zaměřená na vlastní zaměstnance a na filantropickou oblast. (Blažek, 2005).

2.3.3. Firemní dobrovolnictví ve vztahu k firemní filantropii

Firemní dobrovolnictví je jednou z aktivit, kterou mohou společnosti vykonávat v rámci CSR, v rámci firemní filantropie.

Nešporová a Schmidt charakterizují firemní dobrovolnictví jako „koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců. Tento koncept, který je v ČR známý jako „firemní dobrovolnictví“, „dobrovolníci z komerčních firem“ nebo „VIP dobrovolníci“, nabízí firmám nejenom možnost prezentovat své sociálně odpovědné chování široké veřejnosti, ale především jim dává šanci aktivně se podílet na utváření sociálního prostředí, v němž jsou zakotveny a na kterém participují.“

Zemí původu myšlenky firemního dobrovolnictví jsou USA. Firemní dobrovolnictví je zde, stejně jako ve většině západoevropských zemí, praktikováno a rozšířeno pod názvem „Corporate Volunteering“. Tento název vyjadřuje jak aspekt integrace obecně prospěšných aktivit do plánování a jednání firmy (corporate), tak i dobrovolný podíl zaměstnanců firmy na těchto aktivitách (volunteering). (Nešporová, 2005).

Společnost může v rámci firemního dobrovolnictví provádět různé aktivity a může použít nejrůznější prostředky. Například firemní infrastrukturu, finanční a materiální

prostředky, know-how, firemní kontakty a v neposlední řadě i zaměstnance firmy, pokud je jejich přínos k podnikové angažovanosti dobrovolný. 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. “ (Nešporová, 2005).

Firemní dobrovolnictví je jednou z forem CSR, kterou mohou soukromé organizace pomoci organizacím občanského sektoru. Pomoc probíhá většinou poskytnutím lidských zdrojů, zkušeností či znalostí, které mohou OOS využít například pro větší profesionalizaci svých organizací. Přínos firemního dobrovolnictví vždy záleží na zvolené formě dobrovolnictví. Většinou vychází ze strategie organizace a určitým způsobem reflektuje obor jejího podnikání. Pozitivním dopadem firemního dobrovolnictví je zlepšení podmínek místní komunity, oblasti, kde organizace sídlí a podniká. Organizace mohou dobrovolnictví svých zaměstnanců podporovat také tím, že poskytnou zaměstnancům placený den volna, ve kterém se mohou věnovat dobrovolné činnosti. (Bartošová, 2006)

„Různé studie z posledních let, ukazují, že takové programy společenské odpovědnosti jsou jednou z nejrychleji rostoucích oblastí filantropické aktivity mezi soukromými firmami ve Velké Británii, Západní Evropě a Severní Americe. (in Pajo a Lee 2010, citují Cihlar 2004 a Trufey 2003). Jedním z důvodů je i neustále rostoucí tlak na organizace, aby se chovaly odpovědně vyvíjený vládou, médii a společnostmi. Určitou nevýhodou firemního dobrovolnictví v České republice jsou vzpomínky obyvatel ČR na doby komunismu a povinně – dobrovolné pracovní soboty či jiné „dobrovolné“ programy. „Především kvůli negativním vzpomínkám na „povinné dobrovolnictví“ z dob vlády totalitních režimů, tato forma angažmá korporací v nových zemích EU, na rozdíl od zemí EU – 15, nalézá své místo pouze obtížně. Dobrovolnická činnost zaměstnanců však jistě může sloužit jako zajímavý teambuilding.“ (Franz, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

Vedle firemního dobrovolnictví patří mezi další formy nepeněžitě podpory také školení vzdělávání a odborná pomoc, poskytnutí zázemí a účast ve správních radách a grantových komisích OOS. (Bartošová 2006).

Výzkum Fóra dárců a Agnes, který tyto dvě organizace realizovaly v roce 2004 v České republice ukazuje, že 96% firem, které realizují filantropické aktivity si vybírá formu

přímé podpory vybraného subjektu, zatímco dlouhodobé partnerství využívá 50% z dotázaných firem. (Bartošová 2006).

2.3.4. Role dobrovolníků v CSR

Díky firemní filantropii a firemnímu dobrovolnictví se mohou zaměstnanci soukromých firem ocitnout v roli dobrovolníků. A jako dobrovolníci mohou působit v různých organizacích občanského sektoru.

Pro OOS jsou dobrovolníci často nepostradatelnou pracovní silou. „Podíl dobrovolníků na celkovém počtu zaměstnanců OOS se navýšil, a to ze 67,5 % v roce 2002 na 78 % v roce 2007.“ (Skovajsa a kol, 2010).

Člověk, který přes svého zaměstnavatele zažije působení v roli dobrovolníka, může tento zážitek hluboce ocenit a může mu přinést pozitivní vnímání svého zaměstnavatele. (Rozhovor 3)

Kdo je dobrovolník? Podle zákona č.198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, může být dobrovolníkem fyzická osoba starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území České republiky a fyzická osoba starší 18 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí. (Portál veřejné zprávy ČR, www.portal.gov.cz)

Jiří Tošner charakterizuje dobrovolníka jako „člověka, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.“ (J. Tošner, 2006).

Dobrovolnictví může mít velice různé podoby, od spontánní pomoci po organizovanou a institucionalizovanou činnost. Podle způsobu pomoci ho můžeme rozdělit do následujících kategorií:

1. Občanskou, tzv. sousedskou, výpomoc (činnost zaměřenou převážně na rodinu, příbuzenstvo a sousedy).
2. Dobrovolnictví vzájemně prospěšné (dobrovolnictví, probíhající v rámci komunity vytvořené v obci, okolo fary či okolo sportovního klubu).
3. Dobrovolnictví veřejně prospěšné (dobrovolnictví většinou organizované a využívané neziskovými organizacemi a dobrovolnickými centry) (J. Tošner, 2006).

Z výzkumu provedeného R. B. Freemanem ve Spojených státech amerických vyplývá, že podíl dobrovolnické práce tvořilo 7 % HDP v roce 1990 (Freeman, 1997).

Ze stejného výzkumu vyplývá, že organizace občanského sektoru v USA využívají až 75% dobrovolníků a dobrovolné práce, a toto tvoří 80% z celkové sumy 7 % HDP. Profil dobrovolníka je 35 – 54 let vdaná/ženatý s dětmi, s lepšími příjmy, zaměstnaný, často řídící pracovník.

Freeman se ve své studii zabýval motivací lidí k vykonávání dobrovolnické činnosti a z výzkumu, který provedl vyplývá, že lidé mají většinou dvě motivace k vykonávání dobrovolnické činnosti. První motivací je přínos, který jedinec vidí v určité konkrétní aktivitě. Tato motivace je striktně individuální a řídí se preferencí člověka. Dobrovolník například vnímá smysl ve věnování prostředků na péči o staré lidi, naopak je pro něj nesmyslné přispívat na některé politické aktivity.

Druhou motivací je sociální tlak, ke kterému dochází v případě, když dobrovolníka kontaktuje známý či kolega s žádostí o dar/příspěvek. Kolegu či přítele je těžší odmítnout než člověka neznámého. To stejné platí o způsobu komunikace – přímá komunikace je vždy úspěšnější než komunikace na dálku (pošta, e-mail). „Pokud váš kolega bude chtít dostat dar, je pro něho lepší požádat o něj někoho známého než úplného cizince.“, (Freeman, 1997).

Freeman ve svém výzkumu také uvádí, že větší tendence k dobrovolnické činnosti mají lidé zaměstnaní s vyššími příjmy a lidé vzdělanější. To se může zdát překvapivé, protože cena jejich volného času je vyšší než například lidí, pracujících na nekvalifikovaných pracovních pozicích. Freeman původně předpokládal, že vztah mezi hodinami strávenými dobrovolnou činností a odpracovanými hodinami bude záporný (čím více práce, tím méně dobrovolnické činnosti). Výzkum však ukázal, že tomu tak není a že do hry vstupují i jiné faktory.

Výsledky výzkumu ukázaly, že je velice důležité, zda jsou lidé k dobrovolničtí vyzváni/požádáni. 89 % lidí, kteří byli vyzváni k dobrovolné činnosti během posledního roku, v tomto roce také dobrovolnickou činnost vykonali. Naopak 29 % lidí, které nikdo o dobrovolnictví nepožádal se dobrovolnické činnosti věnovali v posledním roce. (Freeman, 1997).

V případě firemního dobrovolnictví, když budou zaměstnanci vyzváni, bude jejich chuť a ochota podílet se na dobrovolné činnosti větší než kdyby si tyto aktivity měli vyhledat sami.

Ohledně druhé motivace lidí, to je jejich preference určité oblasti dobrovolnictví, je velice důležité zacílit dobrovolné aktivity správným směrem. Směrem, který bude pro oslovené zaměstnance atraktivní a sami v něm uvidí smysl. Pro správný rozvoj společenské odpovědnosti, například pro nastavení strategie je stěžejní výběr správné dobrovolné činnosti, se kterou se může identifikovat většina zaměstnanců organizace. Proto je dobré vybírat buď činnosti, které jsou příbuzné či mají nějaké propojení s oblastí, kde firma podniká nebo činnosti, které jsou všeobecně atraktivní. Většinou se nevyplatí vybírat témata, která jsou náročná, protože ta nenaleznou širokou skupinu příznivců. (Bartošová, 2005).

Pozitivním efektem pro rozvoj společenské odpovědnosti a dobrovolnické činnosti obecně je šíření informací o různých možnostech dobrovolnictví mezi dobrovolníky samotnými. Dobrovolníci si mezi sebou řeknou o novým zajímavých možnostech.

Karl Pajo a Louise Lee uvádějí tři různé způsoby motivace k firemnímu dobrovolnictví, motivující zaměstnance k účasti na firemním dobrovolnictví.

1. První typ motivace nazývají egoistický. Patří sem motivace, která má přinést osobní prospěch dobrovolníkovi (např.: rozvinout nové dovednosti, rozšířit své sociální sítě, zviditelnit se ve firmě a možnost potkat se svými kolegy při činnostech, které jsou zábavné).
2. Druhým typem motivace je altruismus. Zaměstnanci rádi pomáhají tam, kde je to potřeba.
3. Posledním typem motivace je firemní občanství, které se projevuje vůlí pomoci zaměstnavateli nebo kolegům například s cílem zlepšit image firmy. (K.Pajo, L.Lee, 2011)

2.4. CSR jako marketingový nástroj

Společenská odpovědnost slouží jako jeden z marketingových nástrojů soukromých společností a také zúčastněných organizací občanského sektoru.

Rhis Jenkins uvádí, že CSR mnoho organizací přijalo jako reakci na špatný mediální obraz, který získaly v 90. letech dvacátého století po tom, co se přišlo na to, že využívají práci lidí ve třetím světě (Nike, GAP), a většina z těchto zaměstnanců byli mladiství. CSR jim měla pomoci zlepšit mediální obraz. (Jenkins, 2005).

Forma společné marketingové komunikace se v České republice v poslední době těší velké oblibě, ať už na straně OOS nebo na straně soukromých společností. Každá z firem si vybírá jiný marketingový nástroj nebo kombinují různé způsoby. Jedním z nástrojů je firemní dárcovství, které může mít formu finančního prostředku, hmotného daru, služby, garance projektu vlastním jménem a zprostředkování darů ostatních podniků. (Bačuvčík, 2010).

„Podniky častěji spíše než finance preferují dary ve formě zboží nebo služeb, které produkují nebo s nimiž obchodují. Důvody jsou v systému řízení cash flow (vlastní produkt se dá jednodušeji postrádat než finance, jejichž nedostatek může znamenat finanční neschopnost) a logistiky (na dobročinné účely lze věnovat zboží, které už vyšlo z módy, ale pro tyto účely dobře poslouží). Dále mohou firmy jako dar nabízet své vybavení nebo prostory, vybavení a zařízení nebo také své pracovníky, kteří zůstanou jejich placenými zaměstnanci, avšak po jistou dobu pracují pro OOS. Firmy mohou též motivovat své zaměstnance k dobrovolné práci pro organizaci občanského sektoru, přičemž se tak může dít přímo v rámci pracovní náplně v domovské firmě. Mohou také nominovat své zaměstnance do správních rad OOS, přičemž tato spolupráce může být i reciproční. Spojení se silným partnerem může být pro OOS výhodou při komunikaci s dalšími subjekty (fundraising, lobbying), může jí také přinést přístup do médií na základě tří a vícestranných dohod. Konečně takové spojení může vyústit v různé formy společné marketingové komunikace (společná televizní reklama, logo neziskového projektu na výrobcích komerční organizace, prezentace na veletrzích atd.). (Bačuvčík, 2010).

Fórum dárců rozděluje možnosti finanční podpory OOS do čtyř širších oblastí:

- Přímá podpora
- Sbírkky mezi zaměstnanci nebo matchingové fondy
- Firemní nadace/firemní fondy

- Charitativní aukce a výstavy

(Bartošová 2006).

Zajímavým marketingovým nástrojem je také sociální marketing (cause – related marketing). Sociální marketing spojuje jméno soukromé firmy s organizací občanského sektoru. Toto spojení má za cíl pozitivně ovlivňovat vnímání firmy veřejností. Organizace, která pomůže organizaci občanského sektoru, může díky této pomoci získat nové důležité kontakty a potencionální zákazníky. Spojení se známou nadací, která má vyhlášené jméno a platí za „dobrou značku“, může soukromé společnosti dopomoci k tomu, aby se stala atraktivnější a konkurenceschopnější. Význam společenské odpovědnosti roste a cítí to mnozí vedoucí zaměstnanci firem, kteří CSR stále častěji začleňují do marketingové strategie své firmy. (Bačuvčík, 2010).

Skrze CSR a cause – related marketing dochází k propojování soukromého sektoru s OOS. Keller ve své knize Sociologie organizace a byrokracie hovoří o závislosti organizací na zdrojích. Organizace jsou měnící se struktury, které jsou schopny se rychle a dobře přizpůsobovat tlakům z prostředí a reagovat na ně tak, aby nedocházely v nemilost u veřejnosti. . „Vazby mezi organizacemi a jejich prostředím, mají podobu proudu vstupů a výstupů týkajících se zpravidla nedostatkových zdrojů. Hodnota zdrojů je odvozována více od jejich užitečnosti pro organizační aktivity než od jejich vztahu k nějakému specifickému cíli,“ Síla organizace se potom odvozuje nikoliv z toho, zda se jí daří plnit cíle, ale od toho, kolik zdrojů ovládá. (Keller, 1989)

Všechny instituce využívají nějaké zdroje a na těchto zdrojích jsou závislé. Mezi OOS a soukromým sektorem může vzniknout přínosná spolupráce, kdy jedna společnost má určité zdroje, které druhá nemá a tím se pro ni stává důležitým partnerem. OOS často chybějí finanční prostředky, ale mají mediálně pozitivní obraz. Spojení OOS a soukromé společnosti přes cause related marketing může vést k pozitivnímu mediálnímu obrazu soukromé organizace. (Bačuvčík, 2010).

Aktivity v oblasti společenské odpovědnosti mohou sloužit jako marketingový nástroj i díky agenturám, které se věnují měření CSR. Jedná se o ratingové agentury, provádějící hodnocení CSR pravidelně již od 90.let minulého století. Pozitivní výsledky pomáhají k lepšímu mediálnímu obrazu firmy a pozitivnímu vnímání veřejností (zákazníky).

„Hodnocení společenské odpovědnosti prováděné ratingovými agenturami, spočívá v posouzení interních podkladů získaných od hodnocené korporace, dále informací z veřejných databází a informačních zdrojů od jiných subjektů, jimiž jsou často nevládní neziskové organizace. Tyto agentury také často uplatňují tzv. „negativní screening“, což je sledování určitých minimálních požadavků, které musí hodnocená korporace splňovat, aby mohla být hodnocena jako společensky odpovědná“ (Franz, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

Aby byla CSR jako marketing prospěšná, je třeba důsledně komunikovat aktivity, které společnost v rámci CSR provozuje. Jako nástroje komunikace mohou být použity:

- internet (publikování CSR aktivit na webových stránkách firmy, psaní příspěvků na firemní blog atd.)
- interní či externí zpravodaj a časopis
- oznámení zasílané elektronickou či klasickou poštou
- školení zaměstnanců
- firemní informační tabule
- intranet
- etický kodex
- tisková zpráva, konference, dny otevřených dveří
- standardy a normy (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EMAS a další)
- produktové označení (Bio, Ekologicky šetrný výrobek, QZ – Zaručená kvalita a další)
- sdílený marketing
- získané ocenění (Společensky odpovědná firma, Zaměstnavatel roku, Top firemní filantrop, Czech TOP 100 - kategorie Zpráva o společenské odpovědnosti firmy a další)
- aktivní komunikace s médii, oznámení v médiích formou placené inzerce (BLF, průvodce CSR pro malé a střední podniky, 2008).

Společnosti většinou využívají různé kombinace těchto komunikačních kanálů.

3. VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTECH GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o., DALKIA a.s. a ABB a.s.

Výše uvedené teoretické poznatky porovnávám na následujících stránkách s výstupy z výzkumu, který jsem udělala ve třech mezinárodních firmách.

Pro výzkum jsem si vybrala mezinárodní společnosti mající matku v zahraničí a dceřinou pobočku zde v České republice. Každá z vybraných firem se věnuje jiné oblasti podnikání. Společnost GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA působí v oboru logistiky, společnost DALKIA a.s. v oboru prodeje tepla a poslední vybraná společnost, ABB je výrobní společnost poskytující technologie pro energetiku a automatizaci. Každá z těchto firem také praktikuje CSR naprosto jiným způsobem a v jiném rozsahu, má svou CSR strategii, podle které společenskou odpovědnost plánuje, realizuje a kontroluje.

3.1. GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.

3.1.1. Představení společnosti

GEFCO je logistická společnost, kterou založila společnost PSA za účelem přepravy francouzských osobních automobilů značky Peugeot a Citroen. GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. byla založena dne 26. února 2003. Jejím prvním cílem bylo zabezpečení logistických toků pro nově vytvořenou společnost Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) v Kolíně, jenž vznikla jako joint-venture firem Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën. V následujících letech došlo k vytvoření pracovních týmů pro veškeré divize, kterými společnost GEFCO pokrývá veškeré logistické potřeby. Aktuálně má společnost své kanceláře v Praze, v Jazlovicích, v Kolíně a v Brně. Z těchto jednotlivých kanceláří nabízí služby svým zákazníkům z celé České republiky. Během roku 2008 a 2009 společnost otevřela nové skladové prostory, ve kterých poskytuje logistické služby svým klientům. Jedná se o skladové prostory v Praze a v Brně, díky kterým je schopna nabídnout svým partnerům ideální možnosti skladování s následnou distribucí po celé ČR. V roce 2009 v GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. úspěšně splnila požadavky nutné pro udělení certifikace ISO

9001:2000 a v roce následujícím byla naší společností udělena certifikace ISO 14001:2004. (www.gefco.cz, přístupné dne: 21.11.2011)

3.1.2. Vznik CSR ve společnosti GEFCO

Klíčovým prvkem pro zavedení CSR ve společnosti GEFCO byl požadavek skupiny PSA respektovat globální dohodu o sociální odpovědnosti skupiny PSA (dále jen Dohoda). Tento požadavek byl platný od roku 2006, kdy si skupina PSA vyžádala od GEFCA podpis Dohody. Podpisem se společnost GEFCO zavázala k dodržování 14 bodů v této dohodě obsažených. Tato Dohoda byla aktualizována v roce 2010, kdy byl podepsán dodatek o přidání jednoho bodu k dohodě. Patnáctý bod se zabývá environmentální oblastí CSR. V roce 2006 museli dohodu podepsat všechny existující dceřiné pobočky společnosti GEFCO. Rozšířením v roce 2010 došlo k začlenění všech pilířů CSR do této dohody. (rozhovor 1)

Dohoda o sociální odpovědnosti skupiny PSA

Globální dohoda o sociální odpovědnosti skupiny PSA je základním pilířem společenské odpovědnosti společnosti GEFCO. Tato Dohoda v současnosti obsahuje 15 bodů, které pokrývají všechny čtyři oblasti CSR (environmentální, ekonomickou, sociální i oblast lokální podpory).

Hlavní témata obsažená v Dohodě se soustřeďují na následující oblasti:

1. Respekt k základním lidským právům.
2. Management a rozvoj lidských zdrojů.
3. Zdraví a bezpečnost při práci.
4. Sociální požadavky sdílené s dodavateli a subdodavateli.
5. Podpora ekonomického a sociálního rozvoji místa, kde GEFCO působí.
6. Odpovědný přístup k životnímu prostředí.

Jednotlivé body Dohody jsou:

1. Dodržovat a podporovat základní lidská práva
2. Respektovat svobodu sdružování
3. Nevyužívat dětskou práci

4. Eliminovat diskriminaci v zaměstnání a poskytovat rovné příležitosti
5. Bojovat proti korupci
6. Pečovat o bezpečnost práce a zdraví zaměstnanců
7. Rozvíjet pracovní dovednosti, podporovat zvyšování kvalifikace
8. Pravidelně informovat zaměstnance o aktivitách a výsledcích
9. Jednat sociálně odpovědným způsobem
10. Objektivně odměňovat na základě transparentních pravidel
11. Zajistit možnost finančního krytí pro případ rizika úmrtí či invalidity
12. Podporovat sociální dialog
13. Informovat o sociální odpovědnosti své dodavatele a subdodavatele
14. Zohledňovat dopad činnosti podniku na území, kde je podnik etablován

Dohoda byla dne 20.května 2010 dodatkem aktualizována a k dosavadním 14 závazkům byl jako patnáctý přidán nový závazek týkající se ochrany životního prostředí. (Rozhovor 1)

„GEFCO nyní uplatňuje PSA globální dohodu o sociální zodpovědnosti u 24 dceřiných společností. Dne 20. června 2010 publikovala společnost GEFCO výsledky týkající se aktivit této rámcové dohody. V celé skupině bylo na rok 2010 naplánováno vykonat 69 prioritních aktivit z oblasti CSR. Celkově se v tomto roce realizovalo šedesát tři aktivit, což odpovídá 92 % plánu. Od podpisu Dohody v roce 2006, celá skupina GEFCO uskutečnila více než 300 konkrétních aktivit v zemích, kde sídlí její pobočky. (www.atoz.cz, přístupné dne 21.11.2011)

Dle strategie společnosti každý rok dochází k určování tří aktivit, které by měly být v oblasti CSR provedeny. Toto určování probíhá ve spolupráci matka – dcera, systém je většinou takový, že dceřiná pobočka si připraví návrh aktivit na základě posouzení lokálních potřeb, a poté je konzultuje se zástupci z mateřské pobočky. Jakmile dojde ke schválení těchto aktivit na daný rok, dceřiná pobočka je odpovědná za jejich realizaci. Navíc k těmto třem aktivitám se mohou realizovat i některé aktivity, které vzešly z nápadů zaměstnanců. V loňském roce byl, společně s občanským sdružením Provázek, realizován dobrovolnický den. Tento nápad vyšel od jedné naší zaměstnankyně věnující

se dobrovolnictví a napadlo ji, že by bylo možné převést dobrovolnictví mezi aktivity uskutečňované v oblasti CSR. Celý tento nápad byl v souladu s jedním z bodů Dohody, a to sice bodem číslo 14, kterým se GEFCO zavázalo podporovat místní komunitu v oblasti kde podniká, zohledňovat dopad svého podnikání a pomáhat rozvoji této oblasti. Dobrovolnický den byl uskutečněn společně s občanským sdružením Provázek, jež se dlouhodobě zaměřuje na spolupráci s dětmi z dětských domovů a pomáhá jim v jejich mnohdy tíživé životní situaci. (rozhovor 1)

3.1.3 Firemní filantropie v GEFCU, spolupráce s OOS

Dobrovolnický den je příkladem firemní filantropie, která nespočívá ve finanční nebo materiální podpoře OOS, ale podstatou této filantropie je jiný způsob pomoci OOS.

Praha, 27. 4. 2011: Z kanceláře mezi děti vyrazili před Velikonoci zaměstnanci logistické společnosti GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. ve spolupráci s organizací občanského sektoru Provázek připravili terapeuticko-zábavný den s krycím názvem Malý klaun. „Malý klaun je už prověřený koncept, kdy spolupracují umělci, dobrovolníci a hlavně děti,“ říká HR koordinátor ze společnosti GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. Pro děti byly 22. dubna v dětském domově v Milovicích připraveny kromě zábavy i terapeutické hry. Velmi populární bylo třeba malování na obličej, kde našli uplatnění především arte terapeuti. Dobrovolníci z řad zaměstnanců GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o vedli děti při dalších aktivitách jako byly třeba hrátky s plastelínou, skládání čepic nebo maňásků z papíru a podobně. „Byla to naše první akce firemního dobrovolnictví tohoto rázu. Na podzim jsme organizovali sbírku oblečení, ale to byla spíše záležitost několika nadšenců. Obě akce měly úspěch, plánujeme tedy další,“ dodává zástupce společnosti GEFCO. Pro zaměstnance, ale i vedení firmy je možnost využít jeden pracovní den pro dobrovolné aktivity součástí společenské odpovědnosti, ke které se GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o jako člen skupiny PSA zavázalo také podpisem Globální dohody o sociální odpovědnosti. (www.gefco.cz, přístupno dne 22.10.2011)

GEFCO je aktivní ve všech oblastech CSR. V oblasti environmentální je společnost GEFCO velmi činná, což může být způsobeno tím, že je to logistická společnost a její podnikání má negativní dopad na životní prostředí. GEFCO klade na šetrný přístup k životnímu prostředí velký důraz. Podporuje recyklování odpadu a pravidelně

vyhodnocuje spotřebu elektrické energie a vody. Každoročně se snaží snižovat množství směsného odpadu ve prospěch recyklovaného a zavádí nové pracovní technologie a postupy tak, aby šetřila přírodní zdroje. V roce 2009 byl poměr recyklovatelného odpadu 75% z celkového vyprodukovaného odpadu. (interní materiály GEFCO, 2011).

V oblasti sociální GEFCO se zájmem pečuje o své zaměstnance a nabízí jim široký balíček tzv. benefitů. Navíc některé aktivity z oblasti CSR pomáhají vzájemnému poznání lidí uvnitř společnosti (např. den firemního dobrovolnictví, který se uskutečnil v české pobočce společnosti vloni). V oblasti sociální navíc GEFCO pečuje o své zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je jednou z priorit celého GEFCO a je mu věnována velká pozornost. „Cílem je, abychom v maximální míře předcházeli vzniku úrazů a chránili zdraví našich zaměstnanců. Proto se v GEFCO dělají pravidelné kontroly na všech pobočkách. Sami zaměstnanci dobře hodnotí vzdělávání a poskytování informací a také finanční benefity (penzijní přípojištění atp.). CSR vnímají pozitivně, protože díky těmto aktivitám dostávají od svého zaměstnavatele více než jen běžný plat. Zároveň toto dělá společnost konkurenceschopnější, a zaměstnanci jsou vůči ní loajálnější.“ (rozhovor 1)

V oblasti ekonomické GEFCO praktikuje etický kodex, který musí podepsat a dodržovat všichni zaměstnanci setkávající se se zákazníky. Ekonomické oblasti se týkají také tři body z dohody PSA, konkrétně to jsou požadavky na transparentnost, komunikaci se subdodavateli (hlavní dodavatelé a partneři společnosti znají všechny body Dohody a také se ve svém podnikání zohledňují) a odmítnutí korupce. (rozhovor 1)

Společnost GEFCO podporuje mateřskou školku v oblasti, kde podniká. Na nepravděpodobné bázi také spolupracuje s chráněnými dílnami, které slouží jako dodavatelé vánočních přání a dalších reklamních předmětů. Pro spolupráci s OOS neexistuje žádná pevně stanovená struktura od matky, a ani dceřiná pobočka nemá žádné oficiální stanovy, které by oblast spolupráce s OOS zastřešovaly. Aktivity spadající do této oblasti se vyskytují spíše nahodile a reflektují momentální situaci a momentální potřeby dceřiné pobočky. (rozhovor 1)

Původci akcí pořádaných v této oblasti jsou často sami zaměstnanci nebo vedoucí pracovníci, kteří takto reagují na momentální potřebu, jež se vyskytla v jejich okolí.

Pro rok 2012 byl jako jeden z prioritních bodů, které bude GEFCO v oblasti CSR realizovat, určena spolupráce s vysokými školami. Společnost GEFCO se takto snaží prohloubit svou spolupráci s lokálními institucemi a pomoci snížit nezaměstnanost tím, že bude zaměstnávat studenty z vysokých škol. Tímto jim poskytne jednak finance, a jednak potřebné zkušenosti. „Důvodem proč jsme se rozhodli k tomuto kroku je také možnost vychovat si kvalitní zaměstnance se zájmem o oblast logistiky. Jako další aktivitu v oblasti CSR bychom také chtěli navázat na loňský úspěch s dnem firemního dobrovolnictví a začít pravidelně spolupracovat s nějakou organizací občanského sektoru působící v oblasti, kde my podnikáme. Tento nápad bychom chtěli realizovat v roce 2012 a nastavit dlouhodobou spolupráci.“ Říká HR manažerka české pobočky společnosti GEFCO, Lenka Jírovcová. (rozhovor 1)

3.1.4. Vztah mateřská organizace – dceřiná organizace (nástroje, reporting, kontrola)

V rámci vnitřní struktury organizace spadá prosazování CSR do oblasti řízení lidských zdrojů. Pro celou skupinu GEFCO existuje jeden zaměstnanec zodpovědný pouze za řízení společenské odpovědnosti, je to CSR manažer. Nicméně v jednotlivých pobočkách, a přesně tak tomu je i v GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o., mají vedení společenské odpovědnosti na starost řídicí pracovníci oddělení lidských zdrojů. Tyto HR manažeři potom aktivity v rámci společenské odpovědnosti řídí jako jeden bod mezi jejich další pracovní náplní. V české pobočce, která svou velikostí patří mezi středně velké společnosti, není CSR tak velkou agendou, aby byl dedikován jeden zaměstnanec, který by se zabýval pouze tímto fenoménem.

Při zavádění CSR byl vztah mezi matkou a dcerou nastaven tak, že matka určila a zavedla procesy, většinu používaných nástrojů a nastavila kontrolní mechanismy. Tyto nástroje jsou stále aktivně využívány, a tato struktura zajišťuje fungování a aplikování CSR ve společnosti. Dceřiná pobočka má za povinnost dodržovat systém a realizovat povinné body. Nad rámec může realizovat další aktivity lokálně. Lokální aktivity mohou vznikat díky zapojení zaměstnanců nebo řídicích pracovníků. Struktura aplikování CSR je nastavená matkou, a tak musí být dodržována. (rozhovor 1)

Díky kulturní rozdílnosti nelze všechny aktivity přebírat a praktikovat v České republice. Toto se týká například vzniku odborových organizací. Větší sociální zaměření francouzské společnosti oproti české přináší některé sporné momenty, kdy matka tlačí na zavádění některých aktivit, které jsou pro dceřinou pobočku velice organizačně náročné. Jak říká Lenka Jírovcová „v GEFCU je CSR brána opravdu velmi důkladně a je na ni kladen velký důraz. Je to kvůli tomu, že GEFCO je francouzská společnost a Francie má velmi propracovaný sociální systém a na CSR klade velký důraz, což v českých firmách tolik není“ (Rozhovor 1)

Společnost GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA je příkladem společnosti, která praktikuje CSR skoro výhradně díky tomu, že jí zavedla její matka ve Francii. GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA přijala tzv. PSA globální dohodu o sociální odpovědnosti v roce 2006 a důvodem k přijetí této dohody, která tvoří páteř pro aplikování CSR, bylo nařízení matky ve Francii. V tomto roce také došlo k přijetí Dohody i na ostatních pobočkách. Odpovídá tomu i struktura ve společnosti, kdy hlavní garant CSR je zaměstnanec francouzské pobočky sídlící v Paříži. CSR manažer vzdáleně kontroluje aplikování CSR v české pobočce a také dalších pobočkách. Zavedení CSR tak bylo přímo podmíněné členstvím ve skupině PSA.

Z rozhovoru s Lenkou Jírovcovou, HR manažerem české pobočky skupiny GEFCO vyplývá, že CSR je především korporátní politika. I když některé aktivity vznikají na základě lokálních iniciativ, způsob organizace od mateřské organizace zajišťuje, že systém je velice propracovaný. (rozhovor 1)

CSR strategie nařizuje každé pobočce stanovit na každý rok tři akce z oblasti CSR, které se musí ten daný rok realizovat. Každým rokem si všechny pobočky GEFCO volí tři priority, na kterých budou v rámci sociální odpovědnosti pracovat. Mezi lety 2007 a 2009 tak bylo definováno 246 akcí a 95% jich bylo také realizováno. Za rok 2010 přibylo dalších 69 akcí. (rozhovor 1)

Mezi priority české pobočky z roku 2010 patřil další rozvoj spolupráce se společnostmi zaměstnávajícími handicapované lidi (chráněné dílny), a rovněž podpora zaměstnávání osob se sníženou pracovní schopností ve společnosti. K dnešnímu dni jsou v řadách GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA tři zaměstnanci se sníženou pracovní schopností. Všechny pozice, které jsou k tomu vhodné, jsou nabízeny na speciálním inzertním portálu pro handicapované spoluobčany. Široká je rovněž spolupráce

s chráněnými dílnami. Dokladem může být certifikát - poděkování z roku 2010 od společnosti KAMPI OFFICE za podporu jejich chráněné dílny formou vzájemné spolupráce. GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. se tak přímo podílelo na snížení nezaměstnanosti osob se zdravotním postižením. (rozhovor 1)

Mateřská organizace poskytuje CSR nástroje svým dceřiným pobočkám. Jedním z nich je etický kodex. „V souladu se závazkem č. 5, který se týká boje proti korupci, byly do praxe uvedeny zásady týkající se přijímání darů od dodavatelů a subdodavatelů manažery a zaměstnanci GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. Třicet zaměstnanců podepsalo v roce 2010 Etický kodex, kterým se zavázali dodržovat příslušná etická pravidla.(rozhovor 1)

Důležitým bodem CSR je zvyšování informovanosti našich zaměstnanců. Za účelem zvýšení informovanosti začala společnost GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. v roce 2010 vydávat interní časopis GEFCOVINY. „V roce 2011 chceme dále pokračovat v trendu zvyšování informovanosti všech našich zaměstnanců. Ať už návštěvami generálního ředitele na pobočkách, organizací pravidelných porad všech oddělení, účastí členů podpůrných oddělení na těchto poradách, účastí operátorů na BOZP poradách či organizací „face to face“ meetingů všech manažerů s generálním ředitelem. Naším cílem je, aby se informace dostaly od managementu ke všem zaměstnancům naší společnosti. Očekáváme ale, že i naši zaměstnanci přispějí k tomuto toku informací obráceným směrem, budou informovat své nadřízené o svých nápadech, připomínkách, očekáváních.“ Mezi další CSR aktivity roku 2011 patří prevence závislostí, ať už drogových či jiných. „V loňském roce na pobočce v Kolíně zorganizovali pro vedoucí pracovníky velmi zajímavou přednášku, jejíž cílem bylo dozvědět se, jak závislost rozpoznat, jak v takových případech postupovat, jak můžeme pomoci.“ Poslední prioritou roku 2011 bylo i přispět k rovnováze pracovního a soukromého života zaměstnanců české pobočky této společnosti. Proto byl v české pobočce uskutečněn Work Life Balance Audit. (Rozhovor 1)

CSR Nástroje

Pro lepší orientaci jsem používané nástroje rozdělila do čtyř oblastí – komunikace, kontrola plnění a úspěšnosti a zpětná vazba od zaměstnanců.

1. **Komunikace** – se strategií v oblasti CSR pro daný rok seznamuje zaměstnance generální manažer. Pro komunikaci se používá i interní časopis, který vydává pobočka v České republice čtyřikrát do roka. Existuje také tzv. kniha best practices, což je sborník aktivit, které realizovaly různé dceřiné pobočky v různých zemích a tyto lze používat pro inspiraci.
2. **Kontrola plnění** – kontrolu provádí matka prostřednictvím měsíčního a ročního reportingu. Tato praxe byla nastavena při zavádění CSR a sleduje se, zda byly body stanovené pro ten rok splněny a zda byly všechny akce uskutečněny.
3. **Kontrola úspěšnosti** – existuje jednoletý „Improvement plan“ – plán na zlepšení, skrze který se každý rok sleduje, do jaké míry byly úkoly stanovené v plánu na zlepšení pro daný rok splněny. Další kontrola úspěšnosti existuje v oblasti bezpečnosti práce, kde se sleduje frekvence a závažnost úrazů.
4. **Zpětná vazba od zaměstnanců** – jako nástroj, který umožňuje získání zpětné vazby od zaměstnanců či jiných subjektů do CSR zapojených (stakeholders) jsou používány papírové dotazníky, které se vyplňují bezprostředně po skončení CSR aktivity. Dále je využíván rozhovor mezi nadřízeným a zaměstnancem. (rozhovor 1).

3.1.5. Komunikace se zaměstnanci, sdílení informací a zapojení zaměstnanců

V GEFCU jsou všichni zaměstnanci seznamováni s Dohodou, a tím i s faktem, že se GEFCO řadí mezi organizace aplikující společenskou odpovědnost. Seznamování se děje při přijímání zaměstnanců, což je způsob, který si zvolila česká pobočka. Mateřská pobočka nařizuje povinnost, seznamovat každého zaměstnance se CSR aktivitami, které společnost dělá. Konkrétní způsob seznámení si volí každá pobočka podle svého. Struktura komunikace je primárně nastavená vertikálně od nadřízených k podřízeným a většina informací o strategii společenské odpovědnosti jde tímto směrem. Nicméně i zaměstnanci mají možnost se zapojit a svými konkrétními nápady určovat aktivity, které se v rámci CSR v české pobočce GEFCU uskuteční. Tato komunikace probíhá buď neformálně, na základě osobních vztahů, nebo formálním způsobem, skrze korporátní nástroj nazvaný STIM. Díky programu STIM, mají zaměstnanci možnost navrhovat své nápady na různá zlepšení či například realizaci aktivit v CSR oblasti. STIM není primárně určen pro nápady zaměstnanců v CSR oblasti, ale je možné ho pro tyto nápady využít. (rozhovor 1)

Vedení společnosti v roce 2011 připravilo program STIM, jehož hlavním záměrem je podpořit nápady na zlepšování našich služeb a mít možnost odměnit nejlepší zaměstnance. Předložené návrhy jsou pravidelně posuzovány hodnotící komisí na pravidelných poradách nejvyššího vedení společnosti a nejpřínosnější nápady jsou oceňovány. (www.intranet.inetgefco.net, přístup: 3.12.2011)

Pokud jsou zaměstnanci sami zapojováni do aktivit, které GEFCO pořádá, vždy je od nich vyžadována zpětná vazba. Zpětná vazba se získává pomocí dotazníků, které zaměstnanci vyplňují hned po zkončení aktivity. Tak tomu bylo také například v případě dobrovolnického dne, který se konal v roce 2011 ve spolupráci s OOS Provázek.

Z těchto dotazníků si dovoluji uvést některé zpětné vazby účastníků:

Otázka 1: Jak vnímáte dnešní zkušenost s firemním dobrovolnictvím?

„Myslím, že je to velice dobrý nápad, je to určitá forma teambuildingu, kde můžu více poznat své kolegy“. „Je to určitě prospěšná věc, do které by se mělo zapojit co nejvíce lidí.“ „Je to užitečná věc pro obě strany (OOS i GEFCO), a navíc dobrý způsob nepeněžní pomoci.“ „Přínos pro obě zúčastněné strany.“

Otázka 2: Chtěl(a) byste se znovu účastnit nějakého dobrovolnického dne?

„Ano, moc ráda.“ „Ano rád, klidně i jiného typu aktivity.“ „Ano“ (dotazníkové šetření, 2011).

Z odpovědí respondentů je patrné, že hodnotí dobrovolnický den velice pozitivně a vnímají jej jako aktivitu přínosnou pro obě strany, pro OOS i pro společnost GEFCO. Oceňují také zajímavou možnost seznámení se s kolegy (teambuilding) a nefinanční formu pomoci občanskému sektoru. Dotazníky jsou přiloženy v příloze.

3.1.6. CSR jako součást marketingové strategie

CSR funguje ve společnosti GEFCO také jako nástroj marketingu. Cílovou skupinou, pro kterou je marketing určen, jsou zaměstnanci společnosti a veřejnost. Zaměstnanci jsou se CSR aktivitami seznamováni při náboru do společnosti, kdy je jim na

výběrovém řízení firma prezentovaná jako společensky odpovědná. To má za cíl zvýšit atraktivitu společnosti. Zaměstnanci jsou do CSR aktivit zapojováni, a to především v oblasti sociální, kde jim společnost GEFCO poskytuje benefity a nadstandardní péči. Zaměstnanci se zapojují také v oblasti lokální podpory, kdy ve funkci dobrovolníků pomáhají lokálním OOS. (rozhovor 1)

Širokou veřejnost se snaží GEFCO zaujmout prostřednictvím webových stránek a medializace v tisku, kde se prezentuje jednak Dohoda, a jednak i dílčí aktivity, které v této oblasti dělá sama dceřiná pobočka. Reklama v tisku probíhá vždy přes PR agenturu a soustřeďuje se především na odborné časopisy. Důležitým zdrojem informací jsou také webové stránky české pobočky. Jednou ročně je vydávána výroční zpráva a aktivity CSR jsou jedním z témat této zprávy. Výroční zpráva je však vydávána pouze u mateřské organizace a ve francouzském jazyce. (rozhovor 1)

3.1.7. Shrnutí CSR ve společnosti GEFCO

GEFCO je francouzská logistická společnost podnikající v přepravě automobilů Peugeot a Citroen a také v další logistice. Nicméně oblast podnikání nijak přímo neurčuje CSR aktivity. To, že GEFCO je společensky odpovědná firma je způsobeno její příslušností ke skupině PSA PEUGEOT CITROEN. Společenská odpovědnost vznikla ve společnosti GEFCO současně s podepsáním PSA globální dohody o společenské odpovědnosti. Dohoda obsahuje 15 bodů o tom, jak podnikat, aby společnost byla společensky odpovědná. Tyto body se týkají všech čtyř oblastí CSR, sociální, ekonomické, environmentální a filantropické. Nejvíce je podporován sociální pilíř, ke kterému se vztahuje devět z patnácti bodů dohody. Podpora zaměstnanců je výrazná v oblasti bezpečnosti práce, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, dodržování rovných příležitostí a komunikaci. Mateřská pobočka společnosti GEFCO dohlíží na dodržování CSR aktivit na dceřiných pobočkách. Je také vypracovaná strukturovaná metodika k praktikování CSR (například: 3 povinné akce každý rok). Mateřská organizace také pravidelně kontroluje plnění závazků v oblastí CSR. Využívá měsíční a roční reporting.

Česká pobočka GEFCA musí plnit všechny aktivity v oblasti CSR, které ji nařídí matka, a navíc dbá na rozvoj CSR v oblasti lokální podpory. Navíc k povinným

aktivitám organizuje dobrovolnické dny, kdy spolupracuje s lokálními organizacemi občanského sektoru, s lokálními vysokými školami a finančně podporuje také různé státní instituce (školka) a nestátní spolky jako je například hokejový klub.

Hodně silně je akcentována komunikace směrem k zaměstnancům. Každý zaměstnanec je seznámen s tím, že GEFCO podepsalo PSA globální dohodu o společenské odpovědnosti a konkrétní CSR aktivity jsou zaměstnancům komunikovány také během různých setkání a prostřednictvím interního časopisu.

Zásadní aktivity v rámci CSR vycházejí z Dohody, jsou velice strukturované a kontrolované ze strany matky. Navíc k těmto aktivitám jsou organizované další činnosti probíhající pouze lokálně. Kontrola ze strany matky u lokálně organizovaných aktivit není, ale česká pobočka se jimi samozřejmě „chlubí“ a používá je také jako součást lokálního marketingu. Většina těchto aktivit spadá do oblasti práce pro místní komunitu, či sociální oblasti.

3.2. DALKIA ČESKÁ REPUBLIKA, a. s.

3.2.1. Představení společnosti

Dalkia Česká republika, a.s. je členem skupiny Dalkia a v České republice patří mezi nejdůležitější energetické společnosti. Na českém trhu působí od roku 1991. Je tradičním výrobcem a dodavatelem tepla pro města: Ostrava, Olomouc, Frýdek-Mýstek, Praha, Havířov, Karviná atd. Je tradičním výrobcem a dodavatelem pro města a jejich obyvatele, průmyslové podniky, zdravotnická a školská zařízení, veřejné instituce, obchodní a administrativní centra. Zároveň je největším nezávislým producentem elektrické energie vyrobené v kogeneraci v České republice a významným poskytovatelem energetických služeb. Je dceřinou společností Dalkia International, která je součástí celosvětově působícího koncernu, který se jmenuje Veolia Environment. Má čtyři divize a všechny působí v České republice, je to Veolia transport, Veolia voda, Veolia a Marius pedersen zabývající se odpady. Dalkia Česká republika, a.s. je certifikována podle normy ISO 14001 a počet zaměstnanců ke konci roku 2010 byl 1747. (výroční zpráva 2010)

3.2.2. Vznik a současná situace CSR ve společnosti Dalkia

Prvotní impulz ke vzniku CSR ve společnosti Dalkia přišel v roce 2000 ze strany tehdejšího generálního ředitele. Jako první CSR aktivita byl v roce 2000 založen Nadační fond Dalkia. Tento fond vznikl v době, kdy byla Dalkia v České republice krátce a hlavním důvodem pro jeho vznik bylo přiblížit společnost lidem a státní správě. Inspiraci hledali představitelé Dalkie v mateřských pobočkách ve Francii, kde bylo dobrou a vyzkoušenou praxí vytvářet nadační fondy za účelem finanční podpory jedinců a malých podniků při vzniku nových pracovních míst. Situace v Moravsko-Slezském kraji, kde sídlí centrála společnosti, velice připomínala situaci z 80 - 90let z Francie. Na obou místech byly zavírány doly a hutě a mnoho dělníků přicházelo o práci. Nápad převzít funkční praxi z Francie se ukázal být přínosný a Dalkia začala být pozitivně vnímána i v České republice. Veřejnost oceňovala aktivity nadačního fondu. Ze začátku nebyl fond samozřejmě tak dobře strukturovaný a systematický jako je tomu dnes po 11 letech jeho fungování, bylo potřeba mnoho věcí vyjednat a uzpůsobit na podmínky v České republice. (rozhovor 2)

Nadační fondy společnosti Dalkia

Společnost Dalkia Česká republika a.s. se CSR věnuje především prostřednictvím svých nadačních fondů. Jsou to tři nadační fondy: Nadační fond Dalkia Česká republika, Nadační fond pro životní prostředí a Nadační fond Human. (výroční zpráva, 2010)

První zmíněný je v rámci CSR nejdůležitější a pro společnost Dalkia také nejdůležitější, je zaměřen na podporu vytváření pracovních míst v regionech, kde Dalkia působí. Nadační fond pro životní prostředí je zaměřen na aktivity z environmentální oblasti CSR a Nadační fond Human je zaměřený do sociální oblasti CSR, na podporu zaměstnanců společnosti. (rozhovor 2)

Hlavní činnost v oblasti CSR probíhá skrze Nadační fond Dalkia, který popíšu ve samostatné kapitole. Ostatní dva fondy mezi sebe dělí přibližně 5% z celkového objemu činností z oblasti CSR. (rozhovor 2)

Nadační fondy společnosti Dalkia patří mezi tzv. BINGO (Business-oriented international NGO, Business-Initiated NGO), korporacemi založené organizace občanského sektoru. Jako takové mají ke společnosti Dalkia a jejich aktivitám nejblíže. Existence těchto nadačních fondů je závislá na finanční podpoře ze strany své zakládající organizace a s představiteli podnikatelského sektoru jsou personálně propojené.

Na environmentální oblast CSR se soustřeďuje Nadační fond pro životní prostředí. Tento fond vznikl v roce 2006 a při jeho zakládání do něj vložila Dalkia část prostředků získaných za prodej povolenek CO₂. Skrze něj podporuje projekty sloužící ke zlepšení životního prostředí v České republice. Většina podpořených projektů jsou projekty Dalkie. Je to například rekultivace složiště popílků nebo různá řešení na využívání zbytkové energie, která vzniká při tvorbě tepla. Pořízení tohoto zařízení je velice finančně náročné a nadační fond poskytnutými prostředky umožňuje rozložení finančních nákladů tak, aby byly pro investora snesitelnější. Ve většině případů je finanční pomoc směřována dovnitř společnosti. Vně organizace Dalkia podpořila výrobce a pěstitele biomasy. (rozhovor 2).

Nadační fond pro životní prostředí podporuje projekty zajišťující snížení poškozování životního prostředí z energetické výroby, projekty pro využívání obnovitelných zdrojů při výrobě energií, projekty zajišťující rekultivaci pozemků postižených energetickou výrobou atd. (výroční zpráva DALKIA, 2010)

V sociální oblasti CSR působí další z nadačních fondů společnosti Dalkia, a tím je Nadační fond Dalkia Human. Tento fond byl založený v roce 2005 a je zaměřený na pomoc současným i bývalým zaměstnancům v tíživých životních situacích. Obecný účel tohoto fondu je konkrétně naplňován poskytováním výpomoci zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům v tíživé rodinné situaci, poskytováním výpomoci při péči o tělesně nebo mentálně postižené dítě a poskytováním výpomoci při narození dítěte. (výroční zpráva Dalkia, 2010)

Péče o své zaměstnance se společnost Dalkia věnuje srze další nadstandardní aktivity jakou je systém vzdělávání a motivace zaměstnanců. Systém firemního vzdělávání zabezpečuje nejen trvalé udržování kvalifikace nutné pro výkon profese, ale také další prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. U zaměstnanců jsou velice oblíbené kurzy financování pro nefinančníky a také jazykové kurzy. (výroční zpráva Dalkia, 2010)

3.2.3. Firemní filantropie v DALKIA, spolupráce s OOS

Nadační fond Dalkia Česká republika

Poslání Nadačního fondu Dalkia Česká republika: „Pomáháme na svět dobrým nápadům. Nebojte se začít!“ (výroční zpráva 2010).

Nadační fond Dalkia Česká republika je ve společnosti Dalkia Česká republika tou hlavní činností v oblasti CSR. Byl založen roce 2000 a bylo to po vzoru nadačních fondů které v osmdesátých a devadesátých letech 20. století existovali ve Francii. Ve Francii, kde sídlí mateřská pobočka Dalkia, byly v tomto období masivně rušeny doly, což mělo za důsledek zvýšení nezaměstnanosti. Posláním nadačních fondů zakládaných mateřskou pobočkou ve Francii, bylo pomoci nezaměstnaným najít nové životní uplatnění a vytvářet nová pracovní místa pro malé a střední podnikatele. (rozhovor 2)

Historicky byl Nadační fond Dalkia Česká republika prvním fondem, který v koncernu Veolia Environnement vznikl mimo území Francie. Od počátku činnosti je posláním fondu vytvářet dlouhodobá pracovní místa pro drobné a malé začínající řemeslníky a firmy. „Snažíme se pomáhat dlouhodobě nezaměstnaným a zdravotně hendikepovaným předcházet jejich sociálnímu vyčleňování ze společnosti.“ Říká k hlavním aktivitám fondu její předseda Zdeněk Duba. (Rozhovor 2)

Nadační fond disponuje ročně částkou 5 milionů Kč, která je určena zejména na nadační příspěvky žadatelům. O přiznání nadačního příspěvku, který může dosáhnout až 500 tis. Kč na jeden projekt, rozhoduje správní rada fondu. A to na základě posouzení projektu předloženého žadatelem. Podnikatelský projekt musí být nejen v souladu s cíli a účelem nadačního fondu, ale musí prokázat zejména ekonomickou životaschopnost. Prostředky nadačního fondu slouží jako příspěvek na vybavení a na pořízení prostředků, potřebných k vykonávání podnikatelských záměrů. (rozhovor 2)

Získat finanční prostředky z fondu je náročné a každá žádost musí projít propracovaným a strukturovaným procesem schvalování. Příspěvky se získávají na pořízení konkrétního vybavení, a po každém je požadovaná finanční spoluúčast. Velký důraz je kladen i na zpětnou vazbu od podpořených osob. Kmotři z nadačního fondu (zaměstnanci společnosti Dalkia, kteří vykonávají tuto činnosti dobrovolně) jezdí pravidelně navštěvovat podpořené podniky a kontrolují, zda byly prostředky fondu užity účelně a v souladu s posláním fondu. Od začátku fungování fondu bylo vytvořeno přibližně 1700 pracovních míst a pouze pět až deset z nich bylo nefunkčních, muselo skončit a peníze fondu vrátit. Přibližně dvě stě padesát nově vytvořených pracovních míst bylo určených pro osoby se zdravotním postižením. (rozhovor 2).

Klienti Nadačního fondu Dalkia se zabývají širokým spektrem činností, jeden z klientů je například výrobce dortů Marlenka, který získal peníze na začátek podnikání s tradičním dortem Marlenka a za několik let vybudoval největší výrobu dortů ve střední Evropě. Mezi další klienty patří výrobce sýrů, kadeřnické a masážní salóny, atd. „Jeden z našich zdravotně postižených klientů vyrábí ekologické pevné podpalovače. Je to moc dobrý pocit, když vidíte, že žadatelé díky své snaze a finančním příspěvkům fondu jsou úspěšní.“ Říká Zdeněk Duba, předseda Nadačního fondu Dalkia Česká republika. (rozhovor 2)

Nadační fond Dalkia je zaměřený na pomoc nově vznikajícím malým a středním podnikům zaměřeným na služby pro obyvatelstvo, tradiční i netradiční výrobu a výrobky. Důraz je kladen na dlouhodobost pracovních míst, dochází ke kontrole během prvních dvou až třech let, zda to vytvořené pracovní místo funguje. Fond působí v České republice v krajích nebo místech, kde je nadprůměrná nezaměstnanost. V současné době v Moravskoslezském a Olomouckém kraji. Fond má dvě stálé zaměstnankyně pracující na plný úvazek a má i další spolupracovníky z řad našich

zaměstnanců, kteří veškerou činnost vykonávají dobrovolně nad rámec svých pracovních povinností. Tito pracovníci se nazývají kmotři. (rozhovor 2)

V čele NF je správní rada kde nyní nejsou pouze zaměstnanci Dalkia, ale jsou tam také zástupci státní správy či samosprávy z regionů kde společnost Dalkia působí. Nadační fond se profiluje jako fond otevřený všem - občanům, firmám, společnostem i občanským sdružením, kteří svým dobrým nápadem pomohou ke vzniku či rozšíření podnikatelské činnosti a vytvoření nových trvalých pracovních příležitostí, zejména pro nezaměstnané občany, obtížně zaměstnatelné občany a osoby se zdravotním či tělesným postižením. Nadační fond úzce spolupracuje s příslušnými orgány územní samosprávy a státní správy měst a obcí regionů, ve kterých působí. Spolupracuje s krajskými, městskými a obecními úřady, úřady práce, hospodářskými komorami, vzdělávacími a poradenskými institucemi podporujícími rozvoj podnikání a podobně, zejména v oblasti vzájemné výměny informací a pomoci začínajícím podnikatelům. (rozhovor 2)

Nadační fond Dalkia poskytuje podporu také místní komunitě v oblastech, kde působí. Například pro školy v Ostravě poskytla jednorázový finanční dar, který mohou využívat k financování výletů do horských oblastí. Podporuje i sportovní družstva, například hokejové družstvo ve Vítkovicích či fotbalové družstvo v Karviné. (rozhovor 2)

Společnost Dalkia podporuje lokality ve kterých podniká. Je to převážně Moravsko-Slezský kraj, kde sídlí česká centrála této organizace. Tuto lokalitu podporuje převážně skrze svůj Nadační fond Dalkia, který poskytuje finanční příspěvky při tvorbě nových pracovních míst. Nadační fond již dále nespolupracuje s dalšími organizacemi občanského sektoru, ale jeho klienty jsou malý podnikatelé. Spolupráce s OOS probíhá pouze nárazově a není dlouhodobá, spíše se jedná o konzultace nad aktuálním problémem. Společnost Dalkia je členem Fora dárců. (rozhovor 2)

Nadační fond pomohl vytvořit od počátku své činnosti 1509 nových trvalých pracovních míst. V roce 2010 se podařilo vytvořit řadu pracovních míst pro naše zdravotně a tělesně postižené občany. Počet těchto nově vytvořených míst za dobu existence NF dosáhl v roce 2010 čísla 231. (Výroční zpráva, 2010).

Společnost Dalkia navázala skrze svůj nadační fond spolupráci s Poradenským a informačním centrem pro sluchově postižené v Ostravě. K tomuto kontaktu došlo díky zaměstnankyni organizace Dalkia, která je současně dobrovolníkem v OOS zaměřené

na pomoc sluchově postižených v oblasti kolem Ostravy. Společnost Dalkia přispěla finančním darem v celkové hodnotě 20 tisíc korun, který byl použit na vybavení učebny a pokrytí provozních nákladů organizace. Tento příspěvek pomohl procesu integrace sluchově postižených do společnosti, protože byl z části použit na vybavení učebny, kde se schází postižení s logopedy a psychiatry a ti jim během různých workshopů pomáhají naučit se lépe a snáze komunikovat s okolím. (Modrý reportér, 2011).

Společnost Dalkia trvale rozvíjí kontakt se středními a vysokými školami sídlící v oblastech jejího podnikání. V průběhu roku 2010 navázala spolupráci s největší technickou vysokou školou v České republice – ČVUT v Praze. V průběhu roku 2010 pomáhali zaměstnanci Dalkie zpracovat studentské projekty, diplomové při bakalářské práce celkem dvaceti dvěma studentům. Kromě pražské ČVUT spolupracuje Dalkia také s Střední průmyslovou školou strojní v Olomouci, Střední průmyslovou školou stavební v Ostravě a Střední průmyslovou školou v Karviné. (Výroční zpráva, 2010).

3.2.4. Vztah mateřská organizace – dceřiná organizace (nástroje, reporting, kontrola)

Důležitou roli měla mateřská organizace při zakládání Nadačního fondu Dalkia. Zástupce z mateřské organizace přenesl praxi z Francie do nově zakládané pobočky v České republice. Poslání fondu v České republice je díky tomu stejné jako u mateřské organizace. Nicméně legislativní rámec se samozřejmě musel upravit zákonům České republiky.

Během existence fondů již mateřská pobočka nezasahuje do praxe české pobočky. Neprobíhá zde žádná pravidelná kontrola či reporting. Informační toky plynou spíše z České republiky do mateřské organizace, a to s cílem pochlubit se aktivitami, které společnost v oblasti CSR dělá. CSR aktivity reagují na změny ve společnosti a nadační fondy se proměňují s cílem být co nejméně byrokratické a co nejvíce funkční. Mateřská organizace vydává jednou ročně výroční zprávu, kde jsou zmíněné také veškeré CSR aktivity společnosti a aktivity jednotlivých poboček. Tato zpráva se vydává ve francouzštině. (rozhovor 3)

Mateřská organizace a další pobočky také praktikují CSR a organizují různé CSR aktivity. Ze začátku to byly stejné aktivity jako dělá Nadační fond Dalkia Česká republika, čili podpora tvorby pracovních míst. Ale postupem času matka od těchto

aktivit upouští a soustředí se jiným směrem. Pravidelná komunikace nicméně mezi matkou a dcerou neprobíhá, informace se sdílejí spíše na základě osobních setkání a dlouhodobých pracovních kontaktů. Kontrola ze strany matky se tak omezila na občasné informace o aktuálních podmínkách CSR v České republice. A má spíše charakter „chlubení se“ úspěchy ze strany dceřiné pobočky. (rozhovor 2)

3.2.5. Komunikace se zaměstnanci, sdílení informací a zapojení zaměstnanců

Spolupracovníci fondu z řad zaměstnanců vykonávají veškerou činnost dobrovolně nad rámec svých pracovních povinností. Tito pracovníci se nazývají kmotři. Kmotři pomáhají žadatelům dopracovávat podnikatelské záměry, radí jim v technických záležitostech, těží ze znalosti svého oboru, ale i z vlastních životních zkušeností, nebo konzultují problémy s dalšími odborníky Dalkie Česká republika. Kmotři sledují i další průběh realizace projektu po přiznání nadačního příspěvku po dobu tří let a snaží se být po celou dobu svým svěřencům oporou. (rozhovor 2)

„Kmotři jsou nenahraditelnými spolupracovníky nadačního fondu. Svou nezištnou mimopracovní činností pomáhají při úvodním vyhodnocení a průběžných kontrolách projektu a jsou pro své svěřence opravdu důležitou oporou v těžkých začátcích jejich samostatné podnikatelské činnosti.“ Říká Helena Gižová, ředitelka NF Dalkia (výroční zpráva Dalkia, 2010).

V tuto chvíli má fond přibližně sto kmotrů, kteří se zabývají jednotlivými žádostmi a sdílí zadarmo své vlastní zkušenosti. Toto je způsob, jakým Dalkia zapojuje své zaměstnance do CSR. (výroční zpráva Dalkia, 2010).

Komunikace směrem k zaměstnancům je zajišťována časopisem „Dynamix“, který vychází několikrát do roka a je doručován zaměstnancům přímo domů. (rozhovor 2)

3.2.6. CSR jako marketingová strategie

V oblasti marketingu prezentuje společnost své CSR aktivity, především aktivity Nadačního fondu Dalkia Česká republika, skrze příspěvky na svých webových stránkách.

Tam lze nalézt také zápisy ze zasedání správní rady fondu, které popisují, kolik pracovních míst díky fondu vzniklo a vždy je detailně popisován i jeden z podpořených projektů. Dalkia vydává časopis nazvaný Modrý reportér, který dostávají zákazníci a zde bývá vždy jeden realizovaný projekt detailně popsán. Modrý reportér je tištěn čtyřikrát do roka a je distribuován přímo zákazníkům. Tímto způsobem se CSR aktivity komunikují směrem k zákazníkům. Nepravidelně se stává, že informace o podpořených projektech jsou otištěny i v lokálním médiu, ale spíše je to v případech, kdy sami novináři mají o toto téma zájem. O úspěšném zakladateli podniku na výrobu dortů Marlenka byl natočen dokonce televizní pořad. (rozhovor 3)

Komunikace se stakeholdery

Komunikace probíhá také skrze tištěné výroční zprávy a časopis Modrý reportér. Výroční zprávu si společnost Dalkia nechává každoročně zpracovávat u KPMG. Tištěnou výroční zprávu si nechává zpracovávat také Nadační fond Dalkia. Tato zpráva vždy obsahuje zákonné informace a je pro stakeholdery cenným zdrojem informací o podpořených projektech. (výroční zpráva, 2010)

3.2.7. Shrnutí praktikování CSR ve společnosti Dalkia a.s.

Společnost Dalkia je původem z Francie, v České republice působí již více než 20 let a podniká v oblasti prodeje tepla. Hlavní region, ve kterém působí, je Moravsko-Slezský kraj. Velká většina provozovaných CSR aktivit je zaměřená na podporu lokální oblasti, kde společnost Dalkia působí. Tato podpora probíhá skrze Nadační fond Dalkia Česká republika. Při lokální podpoře v podstatě nedochází k další spolupráci s jinými organizacemi občanské společnosti než je právě Nadační fond Dalkia. Podporovanými subjekty jsou většinou malí podnikatelé, čili organizace působící mimo občanský sektor. Nicméně jsou podporována i různá sdružení, která v oblasti Moravsko-Slezského kraje působí (například Poradenské a informační centrum pro sluchově postižené v Ostravě). Většina zaměstnanců Nadačního fondu Dalkia jsou zaměstnanci této společnosti. Fond aktivně využívá dobrovolnou činnost zaměstnanců Dalkie – kmotrů, kteří pomáhají s výběrem a realizací podpořených projektů.

Společenská odpovědnost vznikla v české pobočce společnosti Dalkia díky intervenci její mateřské organizace. Byla použita prověřená praxe z Francie a způsob

CSR, který Dalkia praktikovala ve Francii, byl přenesen do podmínek České republiky. Došlo samozřejmě k různým úpravám, které vyžadovala lokální legislativa. Nicméně po zaběhnutí této praxe již nedochází k, v podstatě, žádné intervenci ze strany matky a česká pobočka si své CSR aktivity řídí a organizuje zcela sama. Mateřská organizace vyžaduje pouze roční reporting, a to za účelem vytváření výroční zprávy.

Komunikace CSR je podporována velice silně. Využívá se několika komunikačních kanálů (médiá, PR, interní časopis, web). Pravidelně je vydáván časopis, který se jmenuje Modrý reportér obsahující informace o CSR a tento časopis je expedován stakeholderům (zákazníkům a partnerům). Také zaměstnanci jsou o CSR aktivitách informováni pomocí interního magazínu Dynamix (jiný formát než pro partnery a zákazníky) .

Sociální pilíř CSR je v české pobočce Dalkia silně zastoupen především díky existenci Nadačního fondu Human a odborové organizace. V této oblasti je zaměstnancům nabízená finanční podpora v nepříznivé finanční situaci, důraz je kladen na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, bezpečnost práce a vytváření dobrého pracovního prostředí.

3.3. ABB s.r.o.

3.3.1. Představení společnosti

ABB je přední světová firma poskytující technologie pro energetiku a automatizaci, která umožňuje energetickým a průmyslovým podnikům zvyšovat výkonnost při současném snížení dopadu jejich činnosti na životní prostředí. ABB má 124 000 zaměstnanců ve více než 100 zemích. V České republice působí ABB již od roku 1970 a v současné době má téměř 3 000 zaměstnanců. České ABB má možnost využití mezinárodního know-how a nejnovějších výsledků výzkumu a vývoje globální společnosti. Svým zákazníkům nabízí přidanou hodnotu v podobě silného zázemí vlastních inženýrských a servisních center a dlouhodobých zkušeností tradičních českých výrobců. (www.abb.cz, přístup dne: 31.3.2012)

3.3.2. Vznik a současná situace CSR ve společnosti ABB

Z rozhovoru se CSR manažerkou společnosti ABB, paní Steinerovou, jsem se dozvěděla jakým způsobem CSR vnímají uvnitř společnosti. „CSR je náš způsob podnikání, je to způsob jak firma dosahuje zisku. Podnikáme eticky, s ohledem na životní prostředí, na místní komunitu a s ohledem na své vlastní zaměstnance. Já si myslím, že CSR je přirozená součást byznysu společnosti ABB, že firma musí podnikat eticky, aby byla úspěšná, musí podnikat s ohledem na životní prostředí, na zaměstnance atd. ABB je odpovědnou firmou a proto již nastavování pracovních procesů ctí myšlenky CSR. CSR je přítomna již v samotných základech podnikání. Společnost ABB má silnou strategii v oblasti CSR. Když se tato strategie nastavovala, na úrovni mateřské organizace sídlící v Curychu, tak byly stanoveny dva hlavní cíle CSR: být zákazníkem vnímán jako dobrá firma a motivovat zaměstnance aby byli loajální a hrdí na svou firmu. Tyto dva cíle jsou implementovány ve všech pobočkách ABB po celém světě. ABB celosvětově prosazuje tři pilíře CSR, etiku podnikání, respekt k životnímu prostředí a péči o své vlastní zaměstnance. ABB v České republice CSR rozšířilo o další pilíř, a to o podporu místní komunity a firemní filantropii. (rozhovor 3)

V dceřiné pobočce ABB v České republice má CSR podobu 4 pilířů přibližně od roku 2009. Do té doby byly v České republice praktikovány tři pilíře (ekonomický, environmentální a sociální) jak je tomu v ABB celosvětově. Přidání čtvrtého pilíře (podpory OOS a místní komunity) je v podstatě české specifikum. „Od roku 2009 v České republice aktivně spolupracujeme s OOS“, říká CSR manažerka české pobočky společnosti ABB. (rozhovor 3).

„Společenská odpovědnost ABB je postavena na čtyřech pilířích: dbáme na etiku podnikání, snižujeme svůj dopad na životní prostředí, podporujeme okolní komunitu a pečujeme o zaměstnance. Všechny čtyři pilíře integrujeme do strategického plánování celého společnosti i strategického rozhodování.“ (marketingové materiály spol. ABB).

CSR se v naší firmě neustále vyvíjí, do budoucna bychom chtěli prosadit a zavést principy Corporate Shared Value, občas se tento fenomén nazývá také další generace CSR. Myšlenka Corporate Shared Value vyžaduje na společnostech, aby již svým „core businessem“ (zdrojem svého zisku, tím co opravdu dělá) pomáhaly. (rozhovor 3)

V české pobočce společnosti ABB je společenská odpovědnost součástí firemní kultury. Svědčí o tom nejenom množstvím činností, které tato společnost organizuje ale i to, že česká pobočka zaměstnává na poloviční úvazek zaměstnance, který se věnuje pouze CSR. S tímto jsem se v ostatních organizacích nesešla. Většinová praxe je, že se o společenskou odpovědnost starají zaměstnanci, jejichž hlavní náplň práce je jiná (často jsou to zaměstnanci pracující na oddělení lidských zdrojů, či ředitelé společnosti). Mezi podporované čtyři pilíře patří: etika podnikání, životní prostředí, místní komunita a pracovní prostředí (interní materiály spol. ABB).

Etika podnikání

Na podporu dodržování etiky podnikání vytvořila společnost ABB vlastní Kodex jednání. Kodex popisuje hlavní zásady, kterými se zaměstnanci řídí ve vztazích s obchodními partnery, zákazníky, finančními trhy, komunitami a zeměmi, ve kterých podniká. Zároveň stanovuje pravidla chování, které v ABB očekávají od každého zaměstnance a jejichž porušení se v ABB v žádném ohledu nepromítá. (interní materiály spol. ABB)

Životní prostředí

Efektivní využití elektrické energie je klíčovým cílem ABB nejen v kontextu produktů, systémů a služeb, které nabízí zákazníkům, ale také u vlastních činností. 45 % celosvětových tržeb společnosti ABB tvoří technologie šetřící energii. Prostřednictvím každoročně stanovovaných cílů a programů s ohledem na konkrétní specifické potřeby pro každou lokalitu se ve společnosti ABB snaží o neustálé zlepšování dopadu na životní prostředí. (interní materiály spol. ABB)

Pracovní prostředí

Priority v oblasti pracovního prostředí jsou v ABB bezpečnost a ochrana zdraví při práci, rozvoj zaměstnanců a rozmanitost. Velký důraz se klade na zapojení zaměstnanců do přípravy i realizace společensky odpovědných projektů, mnozí například aktivně pomáhají neziskovým partnerům společnosti v rámci programu firemního dobrovolnictví. (interní materiály spol. ABB)

Místní komunita

Společnost ABB aktivně podporuje organizace občanského sektoru v okolí svého působení. Buduje vztahy s vybranými organizacemi a snaží se jim napomáhat nejen finančně, ale i poskytnutím odborných znalostí a času svých zaměstnanců či nakupováním produktů a služeb od OOS. Tématem firemního dárcovství v ABB je integrace a vzdělávání. ABB dlouhodobě podporuje začlenění mladých lidí z dětských domovů do společnosti a v oblasti vzdělávání se podílí na rozvoji mládeže s vědeckým nadáním. Zaměstnanci společnosti ABB se podílejí na tvorbě CSR například v rámci projektu Moje volba, kdy měli možnost nominovat OOS a pak mezi nimi prostřednictvím hlasování zvolit jednu, kterou bude ABB dlouhodobě podporovat. Vítězem této soutěže se stalo brněnské sdružení Domov pro mne. (interní materiály spol. ABB).

3.3.3. Firemní filantropie v ABB a spolupráce s OOS

Zaměstnanci společnosti ABB mají možnost využít jeden pracovní den v roce na podporu některé z OOS, se kterými ABB spolupracuje. Mohou vybírat z těchto OOS: Rozmarýna, Domov pro mne, Centrum hendikepovaných lyžařů či občanské sdružení Amawet. Jakou aktivitou zaměstnanec den naplní, záleží pouze na jeho zájmech, schopnostech a časových možnostech. ABB tak OOS podporuje velice efektivním nefinančním způsobem. (interní materiály spol. ABB).

Společnost ABB pravidelně spolupracuje se čtyřmi organizacemi občanské společnosti. Těmi jsou Rozmarýna, Domov pro mne, Centrum hendikepovaných lyžařů a Amawet.

Aktivity, které mohou zaměstnanci ABB provozovat ve spolupracujících OOS jsou:

- Být společníkem na sportovně zábavné akci pro osoby s mentálním postižením (ve spolupráci s o.s. Domov pro mne).
- Být specialistou náboru na pohovorech nanečisto pro mladé lidi z dětských domovů (ve spolupráci s o.p.s. Rozmarýna).
- Být zdatným lyžařem při výuce monoski – lyžařské technice pro fyzicky postižené osoby (ve spolupráci s Centrem hendikepovaných lyžařů).
- Být osobním asistentem při akci Temno – dobrodružné šifrovací soutěži pro vozičkáře (ve spolupráci s o.s. Domov pro mne).

- Být hodnotitelem soutěže vědeckých a technických projektů středoškolské mládeže. (ve spolupráci se sdružením Amavet) (rozhovor 3).

Jednou z OOS se kterou ABB s.r.o spolupracuje je obecně prospěšná společnost Rozmarýna. Rozmarýna poskytuje ohroženým dětem a mladým lidem takovou podporu, která jim pomůže dosáhnout subjektivně dobré kvality samostatného života a nezávislosti na sociálních službách. V Rozmarýně se snaží o navázání, budování a udržování rovnocenného partnerství s těmi, kteří chtějí přispět k řešení problematiky ohrožených dětí a mladých lidí. Poslání Rozmarýny je: *„Mladí lidé bez rodinného zázemí se musí postavit na vlastní nohy dříve, než jsou na to připraveni. Rozmarýna je vede k samostatnosti a odpovědnosti za vlastní život. Děti vede za ruku, dospělí provází ruku v ruce a pomáhá jim začít.“* (www.rozmaryna.cz , přístup 31.3.2012).

V rámci CSR pomohla ABB s.r.o. společně s Rozmarýnou zrealizovat tyto projekty:

Program SAMOstatní. Je to program určený pro mladé lidi z dětských domovů před odchodem ze zařízení či před dosažením zletilosti. Cílem programu je získání znalostí a dovedností potřebných pro samostatný život. Program má za cíl pomoci klientům uvědomit si, že mají budoucnost a že ji mohou aktivně ovlivnit, že mají možnosti volby mezi různými cestami, že rozhodnutí znamená přijmout zodpovědnost za svůj život. S klienty pracují zaměstnanci OOS Rozmarýna za pomoci zaměstnanců organizace ABB. Využívají různé metody práce mezi které patří workshopy, exkurze či pravidelná setkávání ve stabilních skupinách. Cílem spolupráce je vytvářet s klienty profesionální vztah založený na důvěře, respektu a otevřenosti, podporovat je, motivovat a postupně vést k samostatnému životu.

„Projekt SAMOstatní získal svého hlavního partnera. Společnost ABB podpořila projekt částkou 150.000 korun a do projektu se aktivně zapojili i zaměstnanci této společnosti. V rámci tohoto projektu, proběhly lednu 2010 tzv. pohovory nanečisto. Klienti Rozmarýny absolvovali pohovory se zkušenými personalisty z ABB, na předem domluvené pozice. Získali tak cenné a reálné zkušenosti s tím, jak pracovní pohovor probíhá a jak se na něj připravit. „ (výroční zpráva Rozmarýna, www.rozmaryna.cz Přístup dne: 6.4.2012.)

„Možnost vyzkoušet si pracovní pohovor nanečisto v reálném prostředí je pro naše klienty velká zkušenost a hlavně díky zpětné vazbě, kterou dostali od personalistů

z ABB, budou u opravdového pohovoru vědět, jakých chyb se mají vyvarovat.“ Říká zaměstnanec Rozmarýny Petra Smajkalová. (výroční zpráva Rozmarýna, www.rozmaryna.cz Přístup dne: 6.4.2012).

Další formou spolupráce ABB s.r.o. s organizací Rozmarýna je program ROZlet, který je také určen pro mladé lidi opouštějící dětské domovy či zařízení ústavní výchovy (cílová věková skupina jsou mladí ve věku 17 až 25 let). Program pomáhá zvládat obtížné situace, do kterých se mladí lidé mohou dostat po odchodu z ústavní péče. Konkrétně pomáhá při hledání bydlení, zaměstnání, nabízí možnost rady v řešení osobních vztahů a těžkých životních situacích. Důležitým aspektem tohoto programu je snaha o co největší respektování soukromí i rozhodnutí dospělého klienta. Zaměstnanci ABB mají možnost podílet se na hledání možných řešení, motivovat klienty a podporovat je v dosažení samostatnosti a nezávislosti. (www.rozmaryna.cz Přístup dne: 7.4.2012)

M.Steinerová, CSR manažerka v ABB říká: „OOS samozřejmě podporujeme i finančně nebo hmotně. Například musíme obměnit kancelářský nábytek, který je ve velice dobrém stavu, takže se rozhodneme věnovat ho nějaké OOS. Nebo darujeme starou tiskárnu. V takových případech vždy v první řadě myslíme na své partnery z OOS. Z konkrétní pomoci, kdy nepomáháme finančně, ale podporujeme OOS skrze firemní dobrovolnictví, bych ráda zmínila dvě aktivity, které jsme v minulém roce zorganizovali. První děláme ve spolupráci s Centrem hendikepovaných lyžařů, kterým poskytujeme naše zaměstnance, jež vypomáhají s organizací a jezdí na výukové kurzy, pořádané Centrem hendikepovaných lyžařů za účelem naučit hendikepované lidi lyžovat na monoski. Role našich zaměstnanců je „být po ruce“ a asistovat kdykoliv je potřeba. Když jsme stanovovali způsob spolupráce, důležitá byla komunikace s OOS. Zeptali jsme se jich, jak jim naše firma může pomoci a na základě jejich intervence jsme došli ke konkrétním programům, které v tuto chvíli děláme. (rozhovor 3)

Naše nová aktivita, se kterou začínáme v roce 2012 je podpora Klubu dárců krve. Spolupráci s Klubem dárců krve také předcházela debata s vedoucími pracovníky této organizace zaměřená na nejvhodnější nastavení vzájemné spolupráce. Od zaměstnanců Klubu dárců krve jsme se dozvěděli, že je důležité nalézt a zaujmout dlouhodobé dárce. A tomu jsme přizpůsobili i náš interní program a od roku 2012 se mohou naši zaměstnanci účastnit programu nazvaného „Daruj krev a zjisti svou krevní skupinu“ (rozhovor 3).

Cílem tohoto projektu je podpořit dlouhodobé dárcovství krve, a přispět tak ke zvýšení počtu pravidelných dárců v jednotlivých lokalitách, kde ABB působí. (interní materiály 2012).

Zástupci společnosti ABB a spolupracujících OOS se jedenkrát ročně vzájemně hodnotí. Výstupy z hodnocení slouží jako podklad pro rozdělení finančních prostředků, které ABB poskytuje OOS jako podporu. Hodnotícími kritérii jsou míra a kvalita spolupráce. „Hodnotícím nástrojem je „check list“, který jsme si vytvořili lokálně a je zaměřen na prověření podporovaných OOS. Hodnotíme, zda nespolupracují s nějakou politickou stranou, atp. Během tohoto hodnocení probíhá také plánování akcí na další rok. Vždy se jedná o dialog, ve kterém mají zapojené OOS možnost říci, jakou pomoc by uvítaly nejvíce a spolupodílet se na tvorbě jednoho pilíře CSR společnosti ABB.“ (rozhovor 3)

Další způsob zpětné vazby od OOS se kterými ABB spolupracuje je založený na velice častém a osobním kontaktu mezi OOS a ABB. Využívá také okamžitých slovních zpětných vazeb od účastníků zorganizovaných akcí. Podobným způsobem probíhá také zpětná vazba od zaměstnanců české pobočky ABB. Zaměstnanci pozitivně hodnotí realizované akce, především jejich jedinečnost a využitelnost. (rozhovor 3)

3.3.4. Vztah mateřská organizace – dceřiná organizace (nástroje, reporting, kontrola)

Dceřiná pobočka v České republice využívá stejné nástroje jako její matka v ekonomické, environmentální a sociální oblasti CSR. Jedním ze společných nástrojů je e-learning, který je využíván pro seznámení zaměstnanců s etickým kodexem. V oblasti environmentální si ABB celosvětově uložilo na rok 2012 závazek snížit svou spotřebu energie o 2,5%. Všechny pobočky musí splňovat normu pro certifikát ISO 14001. V těchto třech oblastech pak probíhá i důsledná kontrola ze strany mateřské organizace a česká pobočka ABB, stejně jako ostatní dceřiné pobočky, musí dodržovat korporátní nástroje, reporting i stanovené cíle.

Nicméně v oblasti filantropické (spolupráci s místní komunitou a OOS), tam je česká pobočka ABB zcela autonomní a kontrola ze strany mateřské organizace zde neprobíhá. V roce 2009, kdy se v české pobočce rozhodli pro rozšíření spolupráce a začali oslovovat

organizace občanské společnosti, byla mateřská organizace o tomto informována, ale žádná kontrola ani pravidelný reporting v tomto ohledu neprobíhá. (rozhovor 3)

V mateřské pobočce ABB praktikují trochu odlišné způsoby CSR než v dceřině pobočce. Centrála, která sídlí v Curychu nepoužívá rozdělení do 4 oblastí jako v České republice. V zahraničí používají termín „sustainability“, udržitelný rozvoj. Tento pojem zahrnuje všechny CSR aktivity ze tří oblastí: životní prostředí, etika podnikání a bezpečnost práce. To jsou tři hlavní priority v oblasti CSR pro naši mateřskou organizaci. Podpora organizací občanského sektoru je specifikum dceřině pobočky ABB v České republice. (rozhovor 3)

3.3.5. Komunikace se zaměstnanci, sdílení informací a zapojení zaměstnanců

Zaměstnanci jsou do CSR zapojováni různými způsoby. Formou školení, kdy pravidelně musí vyplňovat e-learningové školení na etiku v podnikání a bez platného školení nemohou v ABB pracovat. Jsou to také lokální programy, připravované pro zaměstnance ABB v České republice. Mezi tyto programy patří například Tour de ABB, soutěž pro zaměstnance, která podporuje chování přátelské k životnímu prostředí. Cílem Tour de ABB je odměňovat zaměstnance jezdící do práce na kole či chodící pěšky. Zaměstnanci se mohou podílet na vytváření tohoto programu, spoluvytváří trasu, zapojují se při návrzích plakátů sloužících pro interní prezentaci. Zaměstnanci již přijali CSR za důležitou součást podnikání společnosti a oceňují všechny aktivity, které se v této oblasti organizují.

„To ilustruje i příklad z poslední doby, kdy jsme se rozhodli nastavit tisk automaticky jako oboustranný, abychom šetřili papír a přírodu, a hned poté mi kolegové začali děkovat za tento nápad, jako za dobrý případ ekonomického a odpovědného chování. Další příklad toho, jak jsou naši zaměstnanci zapojeni do CSR a jak ji oceňují, je jejich vlastní návrh na zrušení tištěné podoby interního magazínu, což by mělo ušetřit další náklady a zároveň i životní prostředí.“ (rozhovor 3)

Pro komunikaci všech CSR aktivit, které v ABB pořádají je používán intranet, interní časopis, a samozřejmě také neformální sdílení pocitů a zážitků, ke kterému dochází spontánně při kontaktu v prostorách firmy. „I když neděláme žádný standardizovaný reporting, zpětná vazba od zaměstnanců je silná, pozitivní a ve většině případů spontánní a

neorganizovaná. Zaměstnanci většinou kladně hodnotí odpovědný přístup naší společnosti. Jsou rádi, že někdo ocení jejich ekologickou cestu do práce (v rámci programu ABB tour), pro některé je tento program dokonce motivací, jak překonat svou lenost a zlepšit svou fyzickou výkonnost. Pozitivně hodnotí i nové zážitky a zkušenosti, které jim umožňuje naše spolupráce s OOS (setkávání s vozíčkáři, mentálně postiženými, atd.). Někteří naši zaměstnanci se s vozíčkáři setkali poprvé až v naší společnosti a jsou z toho nadšení.“ říká M.Steinerová, CSR manažerka v české pobočce společnosti ABB (rozhovor 3).

3.3.6. Marketing a komunikace se stakeholdery

„V České republice jsme se nejdříve zaměřili na interní marketing CSR. Bylo pro nás důležité podpořit rozvoj čtvrtého pilíře a začlenit do CSR strategie i spolupráci a podporu organizací občanského sektoru. Ukázalo se, že naši zaměstnanci jsou CSR aktivitami motivováni opravdu ve velké míře a tyto aktivity hodnotí velice pozitivně. Teprve minulý rok, když jsme si byli jisti, že CSR má velkou podporu u našich zaměstnanců, jsme vytvořili marketingové materiály, podporující dobré jméno firmy i u veřejnosti a našich partnerů. Já sama poskytuji několikrát do týdne rozhovory studentům z různých českých vysokých škol, chodím na konference k tématu CSR, kde hovořím o CSR strategii naší firmy. Pokoušíme se medializovat naše CSR aktivity, prezentujeme je na svých webových stránkách, na stránkách na facebooku na webu csr-online.cz (web věnovaný rozvoji společenské odpovědnosti u nás), kde píšeme rubriku „Deník CSR manažerky“. Cílem těchto marketingových aktivit je samozřejmě podpořit dobré jméno firmy, a také přilákat potenciální nové zaměstnance.“ Říká CSR manažerka společnosti ABB paní Steinerová. (rozhovor 3).

ABB celosvětově vydává roční CSR report, do kterého přispívá každá země. Ten je dostupný na webových stránkách. Navíc jsou zapojováni také hlavní dodavatelé, kteří musí podepsat etický kodex, kde prohlašují, že oni sami podnikají společensky odpovědně. (rozhovor 3)

3.3.7. Shrnutí praktikování CSR ve společnosti ABB

Společnost ABB působí v České republice nejdéle ze všech tří, kterým jsem se ve své práci věnovala, v Čechách je celkem 42 let. CSR je v této společnosti velice rozvinutá. V české pobočce se používá dokonce i terminologie čtyř pilířů (ekonomický, environmentální, sociální a oblast podpory komunity a OOS). Díky přítomnosti CSR

manažerky, která má hlubokou znalost tohoto fenoménu je CSR strategie v české pobočce ABB opravdu velice propracovaná.

Celosvětově propaguje ABB tři pilíře CSR, environmentální, ekonomický a sociální. V české pobočce se navíc praktikuje také pilíř čtvrtý, zaměřený na filantropickou oblast. Tři pilíře byly v ABB praktikovány již v době, kdy se otevřela česká pobočka ABB. CSR patří mezi základní pilíře podnikání této společnosti. Všechny aktivity v těchto třech pilířích jsou hodně standardizované a podléhají silné kontrole ze strany mateřské organizace.

Poslední pilíř je praktikován od roku 2009 a v jeho rámci probíhají filantropické aktivity. Z velké míry jsou realizované aktivity zaměřené na nefinanční pomoc. Pomoc, která je poskytována spočívá především skrze bezplatné sdílení znalostí či dobrovolné pomoci zaměstnanců ABB. Česká pobočka ABB se věnuje dlouhodobé spolupráci s vybranými OOS a společně s nimi organizuje akce na podporu jejich klientů. Do těchto CSR aktivit se zapojují také zaměstnanci ABB působící v rolích dobrovolníků. Akce organizované ve spolupráci s OOS mají pro zaměstnance přínos ve formě cenných zkušeností a zážitků a jsou pro ně další přidanou hodnotou, která činí zaměstnavatele atraktivním.

Na komunikaci CSR je kladen velký důraz. Nejdříve se česká pobočka soustředila pouze na komunikaci dovnitř směrem k zaměstnancům. Cílem bylo zapojit všechny zaměstnance do CSR. V současné době jsou všichni zaměstnanci zapojeni a společenskou odpovědnost znají, což se projevuje také ve zpětných vazbách od zaměstnanců. V komunikaci nemomentálně česká pobočka více zaměřuje na stakeholdery vně organizace.

4. ZÁVĚR

Svou diplomovou práci jsem věnovala společenské odpovědnosti firem a zaměřila jsem se na analýzu způsobu, jakým CSR pojmají vybrané mezinárodní společnosti. Zabývala jsem se též firemní filantropií a firemním dobrovolnictvím. Na tuto oblast jsem se soustředila proto, že v ní dochází k časté spolupráci s organizacemi občanského sektoru. Dále jsem se věnovala srovnání CSR nástrojů používaných mateřskou a dceřinou pobočkou vybraných firem a srovnání aktivit, které v těchto pobočkách společnosti organizují. Důraz jsem kladla také na vztah občanské společnosti společenské odpovědnosti firem.

Studium teoretických zdrojů mi dalo možnost nahlédnout do všech zkoumaných jevů. Během polo strukturovaných rozhovorů jsem zjistila mnohé nové informace, které se na následujících stránkách pokusím shrnout.

Výsledky výzkumu naznačují, že ani jedna ze zkoumaných mezinárodních organizací neorganizuje všechny přesně stejné CSR aktivity jako její matka. S jedinou výjimkou, kterou je část CSR aktivit v jedné ze zkoumaných organizací, ve společnosti ABB. Často to vyplývá z rozdílností různých kultur. I v případě, kdy jsou aktivity CSR velice strukturované a centrálně řízené z mateřské organizace, jak výsledky výzkumu ukazují u společnosti GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA, jednotlivé organizované aktivity a akce se liší. U některých společností existuje snaha mateřské pobočky o zavádění některých konkrétních CSR aktivit, ale většinou tato snaha naráží na rozdílný kulturní a legislativní rámec.

Výjimku tvoří společnost ABB, která ve třech oblastech CSR prosazuje praktikování stejných aktivit u všech svých poboček. V oblasti ekonomické, sociální a environmentální .Dodržování požadavku také pravidelně kontroluje. Nicméně největší objem CSR aktivit, které česká pobočka ABB organizuje nespadá ani do jedné z výše zmíněných oblastí.

Společnost Dalkia Česká republika se při zavádění CSR nechala inspirovat aktivitami, které organizovala její mateřská organizace. Lišily se samozřejmě v detailech vyžadovaných rozdílným legislativním rámcem české a francouzské pobočky. Během času mateřská organizace přestala praktikovat tyto CSR aktivity, ale česká dceřiná pobočka v jejich organizaci pokračuje.

Ani jedna ze zkoumaných mezinárodních organizací v tuto chvíli nesplňuje plně hypotézu organizování stejných aktivit v mateřské a dceřiné pobočce.

Podobné výsledky nastiňuje výzkum i u druhé u hypotézy mé práce a tím je používání stejných CSR nástrojů u dceřiných a mateřských organizací. Vybrané mezinárodní společnosti používají pouze některé stejné nástroje jako jejich mateřské organizace a pouze v některých oblastech CSR. Přijímání CSR nástrojů je u všech zkoumaných společností velice individuální a z výzkum načrtává fakt, že ne u všech aktivit mají české pobočky nařízeno od mateřských poboček používání stejných nástrojů. Výzkum ukázal, že u některých společností se vyskytují oblasti CSR, kde dominují pouze lokální nástroje. Tak je tomu například u společnosti GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA a ABB ve filantropické oblasti CSR.

A zároveň jsou oblasti, kde dceřiné pobočky musí přebírat CSR nástroje. Příkladem jest společnost GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA byla nucena přijmout hlavní nástroj CSR, který byl i důvodem k zavedení CSR v české pobočce, a tím je PSA globální dohoda o sociální odpovědnosti. V rámci této Dohody převzala i některé další nástroje sloužící k plnění jednotlivých bodů, reportingu a kontrole.

Společnost ABB povinně přebírá CSR nástroje od matky ve třech pilířích CSR, a to sice v pilíři ekonomickém, sociálním a environmentálním. Nástroje pro tyto tři pilíře jsou prosazované globálně a jejich používání je povinné pro všechny dceřiné pobočky.

Podpora mateřských organizací je důležitá jen v některých oblastech a v některých fázích zavádění a praktikování CSR.

Výsledky rozhovorů a analýzy dokumentů u žádné ze zkoumaných společností nepotvrzují, že by CSR sloužila především jako marketingový nástroj. Nikde nebyla CSR s tímto účelem zakládána, a naopak má ve všech zkoumaných organizacích i další důležitosti. Jako nejdůležitější se projevila CSR v oblasti podpory místní komunity, spolupráce s OOS a v oblasti péče o zaměstnance. Výsledky výzkumu naznačují, že všechny zkoumané organizace používají CSR jako marketingovým nástrojem, ani u jedné ze zkoumaných organizací toto není hlavním důvodem pro zavádění a praktikování CSR.

Výsledky výzkumu dále naznačují, zda zaměstnanci oceňují CSR aktivity svého zaměstnavatele. U všech zkoumaných společností zaměstnanci vnímají jako

nejdůležitější část CSR možnost pomáhat na místech, kde je to potřeba. Většina této pomoci probíhá skrze OOS.

Ve společnosti GEFCO toto dokládají pozitivní hodnocení reakce účastníků dobrovolnického dne. Ve společnosti Dalkia je dobrým příkladem oceňování CSR aktivit existence zaměstnanců hrajících roli kmotrů – dobrovolníků, kteří se věnují dobrovolné aktivitě v rámci Nadačního fondu Dalkia. Tato dobrovolná činnost je pro ně časově i energicky náročná, protože se jedná o dlouhodobou spolupráci, i přes to však počet kmotrů ve společnosti Dalkia neustále roste. Také zaměstnanci společnosti ABB oceňují, že se jejich zaměstnavatel chová společensky odpovědně, a oceňují spolupráci s organizacemi občanského sektoru, nové zážitky a cenné zkušenosti, které jim spolupráce s OOS přináší.

Ve své práci jsem se pokusila dokázat, že společenská odpovědnost a aktivity, jež zkoumané mezinárodní společnosti v rámci CSR vykonávají, jsou pozitivně hodnoceny spolupracující OOS. Výsledky výzkumu naznačují, že zapojené organizace občanského sektoru tyto aktivity oceňují. Aktivity, jež zkoumané společnosti v rámci firemní filantropie organizují obdržely pozitivní zpětné vazby od zúčastněných OOS. Oceňují pomoc dobrovolníků ze soukromých společností. Mohou využívat jejich pracovní sílu a také jejich znalosti. Díky znalostem, které zaměstnanci soukromých organizací bezplatně nabízejí OOS, se mohou klienti nebo zaměstnanci OOS naučit novým znalostem a získat cenné zkušenosti pro život.

Zkoumané soukromé společnosti organizují v rámci CSR různé CSR aktivity. Finanční dárcovství, nefinanční dárcovství (darování nábytku, IT technologií), sdílení znalostí a zkušeností či dobrovolná činnost zaměstnanců, během které zaměstnanci hrají roli asistentů, kamarádů a pomocníků.

Spolupráce s OOS není ani u jedné ze zkoumaných soukromých společností centrálně podporována. Pokud ke spolupráci dochází, je to na základě aktivit české dceřiné pobočky. GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA aktivně podporuje OOS v oblasti, kde podniká. Zaměřuje se na pomoc dětem, finanční podporu dětské školky a nefinanční podporu dětí z dětského domova v Milovicích. Cílovou skupinou podpory v rámci CSR společnosti Dalkia jsou OOS a malí soukromí podnikatelé (OSVČ). Společnost ABB spolupracuje se širokým spektrem OOS, organizacemi věnující se integraci mladých lidí z dětských domovů do společnosti, organizace pracující s hendikepovanými či ty, které podporují

rozvoj mládeže. Všechny tyto OOS oceňují možnost spolupracovat, díky CSR, se zaměstnanci soukromých společností.

Během svého výzkumu a analýzy jednotlivých bodů fenoménu CSR v České republice i zahraničí jsem získala mnoho nových informací, které mě přesvědčily o užitečnosti a smysluplnosti CSR pro občanský i soukromý sektor. Velice mě zaujalo, že organizované aktivity ve filantropické oblasti (aktivity zaměřené na pomoc a spolupráci s OOS a s dalšími subjekty působící v místě podnikání firem) vznikaly většinou bez přispění mateřských poboček. Důležitým faktorem pro vznik a organizaci aktivit z této oblasti CSR byla intervence a zapojení zaměstnanců z českých dceřiných poboček. Toto téma doporučuji k dalšímu zkoumání.

5. Použitá literatura

1. „GEFCO uplatňuje PSA globální dohodu o sociální zodpovědnosti“ [online, přístup dne: 21.11. 2011]. Dostupné z www.atoz.cz
2. „Nový program pro zaměstnance STIM“ [online, přístup dne: 3.12.2011]. Dostupné z www.intranet.inetgefco.net.
3. Bačuvčík, Radim. 2010. *Marketing v neziskových organizacích*, Zlín, VerBum.
4. Bartošová, Zuzana. 2006. *Průvodce firemní filantropií*. Praha. Fórum dárců o.s.
5. Blažek, Ladislav, Doležalová, Klára, Kapalová, Alena. 2005. *Společenská odpovědnost podniků, Working Paper č.9/2005*. Brno. Centrum výzkumu konkurenceschopnosti české ekonomiky ISSN 1801 – 4496.
6. Blowfield, Michael. 2005. *Corporate Social Responsibility: Reinventing the Meaning of Development*, Dostupné také z internetové databáze JSTOR: < <http://www.jstor.org/stable/3569631> .>.“ Přístup dne : 21/11/2011 09:55
7. Čechová Michaela. *Současné trendy v řízení lidských zdrojů Srovnávací studie* magisterská diplomová práce, BRNO, Masarykova universita, Fakulta sociálních studií.
8. Dalkia a.s. 2010 *Výroční zpráva DALKIA 2010*. Vypracováno KPMG, realizováno Útvarem pro komunikaci společnosti Dalkia.
9. Definice dobrovolníka a dobrovolnické činnosti. Portál veřejné zprávy České republiky: [online, přístupné 2.11. 2011]. Dostupné z: http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=198&PC_8411_l=198/2002&PC_8411_ps=10
10. Dohnalová Marie, Průša Ladislav a kol. 2011. *Sociální ekonomika*. Wolters Kluwer ČR.
11. Dotazníkové šetření, 2011 *Dotazníky z dobrovolnického dne Milovice*.
12. Firemní filantropie Fórum dárců, [online, Přístup dne: 3.12.2011]. Přístupné z www.donorsforum.cz,
13. Franc, Pavel, Nezhyba Jiří, Heydenreich Cornelia. 2006. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno. Ekologicky právní servis.
14. Freeman, Richard B. 1997. *Working for nothing: the supllly of Volunteer Labour*, Journal of Labour Economics, Vol 15, No.1, Part 2: Essays in Honor of Yoram

- BenPorath, January, pp S140 – S166. Dostupné také z internetové databáze JSTOR: < <http://www.jstor.org/stable/2535404> .>.“ Přístup dne : 2/2/2012 16:35
15. Helmut Anheier, 2005. *Non profit organization*. 1 edition. London. Routledge
 16. Ing. Prskavcová, Martina. 2007. *Corporate Social Responsibility*, Technická univerzita v Liberci
 17. Keller, Jan. 1989. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha. Sociologické nakladatelství.
 18. Muller, Karel jr. 2002. *Češi a občanská společnost*, Praha. Triton.
 19. Nešporová, Michaela, H.-L. Schmidt. 2005. *Napříč společenskou odpovědností firem*, Fórum dárců a Aisis.
 20. Pajo, Karl, Lee, Luis. 2011. *Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective*, Journal of Business Ethics (2011) 99:467–482 Dostupné také z internetové databáze EBSCO: < <http://www.ebsco.com>>.“ Přístup dne : 5/2/2012 10:25
 21. Rhys Jenkins. 2005. *Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty*. Dostupné také z internetové databáze JSTOR: < <http://www.jstor.org/stable/3569632> .>.“ Přístup dne: 21/11/2011 10:09
 22. Rozhovor 1, Mgr. Jírovcová Lenka HR Manager společnosti GEFKO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o, Vedla Lucie Macáková 23.10.2011.
 23. Rozhovor 2, Ing. Zdeněk Duba, předseda správní rady Nadace Dalkia ČR a předseda představenstva. Vedla Lucie Macáková 16.2 2012.
 24. Rozhovor 3, Ing. Magdaléna Steinberová. CSR manažerka, ABB a.s. Vedla Lucie Macáková 26.3 2012.
 25. Rozmarýna o.p.s.. Výroční zpráva Rozmarýna. Dostupné na http://www.rozmaryna-ops.cz/images/vz/vz_2009.pdf, [online, přístupné 8.4. 2012.]
 26. Skovajsa Marek a kol. 2010. *Občanský sektor*. Praha. Portál
 27. Steinerová, Magdaléna, 2008. *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*. Praha. ASPRA.
 28. Steinerová, Magdaléna, Václavíková Andrea, Mervart Radomír. 2008. *BLF Průvodce CSR pro malé a střední podniky*. Praha. Top Partners, s.r.o.

29. Tošner, Jiří. 2006. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, Praha. Portál.
30. Trnková, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha. Business Leaders forum.
31. Znebežánek, František. 1997. *Sociální hnutí*. Praha. Sociologické nakladatelství.

6. Přílohy

1. Přepis rozhovor s Mgr. Lenkou Jírovcovou, HR manažerkou společnosti GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA (str. 75 – 88)
2. Přepis rozhovoru s Ing. Zdenkem Dubou, předsedou představenstva společnosti Dalkia a.s. (str. 88 – 108)
3. Přepis rozhovoru s Ing. Magdalénou Steinberovou, CSR manažerkou ze společnosti ABB (str. 108 – 127)
4. Přepis dotazníkového šetření provedeného v roce (str. 127 – 128)

1. Přepis rozhovoru 1

Datum rozhovoru: 23.10.2011

Účastníci: Lucie Macakova, Lenka Jírovcová

Tazatel (T): Lucie Macakova

ResponRent (R) Lenka Jírovcová

Sekvence	Aktér	Obsah	Kódy
1.	T	1. Jaká je vaše role/pozice ve společnosti?	
2.	R	Moje pozice je Hr manažer, jednou z oblasti za které jsem odpovědná je aplikace sociální odpovědnosti, protože skupina GEFCO se zavázala respektovat PSA dohodu o sociální odpovědnosti neboť jsme součástí skupiny PSA.	
3.	T	Znáte některého z kolegů, který je také zapojen do CSR? Kontakty z matky i dceřiné pobočky	
4.	R	Do aktivit, které se vztahují k CSR se snažíme zapojovat všechny zaměstnanci, ale organizace většiny aktivit náleží HR oddělení. Samozřejmě jsem v kontaktu se všemi HR Manažerkami ostatních zemi ASECO – (region centrální Evropy), kteří tyto aktivity mají také na starost. Zároveň jsem v kontakt s manažerem	

		<p>CSR ve francii, s pane Hanri DeBaurem, se kterým každoročně nastavujeme tři hlavní cíle pro daný rok a společně monitorujeme jak se tyto aktivity vyvíjí. To znamená že i každý měsíc já připravuji report o tzv. "social climate report". Je to strukturovaný poměrně podrobný report, kde se vyjadřuje k záležitostem předem definovaným.</p>	
5.	T	<p>1. Jak je CSR podle Vás chápána ve Vaší firmě? Jak jste k tomuto způsobu chápání CSR ve firmě dospěli?</p>	
6.	R	<p>Já si myslím, že to je, alespoň doufám, obecně známá věc pro všechny naše zaměstnance neboť jsou s touto odpovědností a také i dohodou a jejími čtrnácti body nebo letošním roce i patnácti body seznamováni již při induction tréninku a snažíme se informovat i v našem interním časopise GEFCOviny.</p> <p>Je vlastně naší povinností informovat naše zaměstnance o dění ve firmě, o aktivitách a výsledcích firmy.</p> <p>T: A to vychází ze CSR, že musíme zaměstnance informovat?</p> <p>R: Je to jeden bod z dohody, je to</p>	<p>Chápání CSR ve společnosti</p>

		osmý bod, informovat pravidelně zaměstnance o výsledcích.	
7.	T	Myslíte si, že ostatní firmy mohou vnímat CSR jinak? Jak? Proč si myslíte, že je (může být) jejich interpretace odlišná?	
8.	R	Určitě to možné je, já si myslím že, nebo to co mohu já porovnat s praxi v jiných společnostech, bych řekla že v GEFCU je to bráno opravdu velmi důkladně a je na to kladen velký důraz. Je to jednak kvůli tomu, že jsme francouzská společnost a Francie má velmi propracovaný sociální systém a kladou na to velký důraz, což v českých firmách tolik není. A jednak je to kvůli příslušnosti ke skupině PSA. A pokud vím, tak skupina PSA podepsala i nějakou mezinárodní úmluvu o CSR	Chápání CSR ve společnosti
9.	T	Co Vás vedlo k zavedení CSR? Vyjmenujte prosím hlavní důvody	
10.	R	V podstatě je to korporátní politika která musí být dodržovaná ve všech zemích. T: Takže by jsi řekla, že jsme to	Zavedení CSR ve společnosti

		<p>v podstatě přejali od té naší matinky?</p> <p>R: dalo by se to říci ze zavedeni bylo od matinky. Jako určitě bychom některé ty aktivity dělali i sami bez té dohody, ale ten systém by nebyl tak propracovaný a ta sledovanost by nebyla tak veliká.</p>	
11.	T	<p>Která opatření a aktivity jste dosud pro to, aby byla firma společensky odpovědná, učinili?</p>	
12.	R	<p>Tady by asi bylo úplně nejlepší zmínit vždy ty tři aktivity, které máme pro ten daný rok, pro letošní rok to byl zrealizovat WLB audit, zvýšit komunikaci seshora dolu i naopak. K tomu já ti mohu poskytnout podrobný email, kde jsem popisovala veškeré kroky, které jsme dělali, abychom tu komunikaci zlepšili.</p> <p>Další krok bylo uspořádat semináře o závislostech, protože tuto problematiku jsme se již na jedné z našich poboček setkali a chtěli jsme zvýšit povědomí o té problematice, učinit prevenci.</p> <p>Vloni jsme podepisovali etický kód a byly tam další aktivity, mohu všechno poskytnout.</p> <p>T: já si tedy ty materiály ještě potom</p>	<p>Konkrétní aktivity v rámci CSR</p>

		od tebe vezmu. R:hmm, jojo	
13.	T	Jak běžný provoz firmy spojujete s praktickou ochranou životního prostředí?	
14.	R	No, v podstatě ten bod o živ.prostředí byl přidán k té dohodě o sociální odpovědnosti v letošním roce nebo loňském, teď si nejsem jistá. Získali jsme certifikát v této oblasti ISO14001 a pravidelně se sleduje třeba spotřeba, odpady, spotřeba vody, třídí se odpady. V květnu 2010 byla podepsaná ta nová dohoda, která má těch 15 závazků. Nějakým způsobem se snažíme tisknout jen to co je nezbytné, sleduje se i nakládání s nebezpečnými odpady, je ošetřen únik nebezpečných látek, sledují se všechny rizika vztahující se k životnímu prostředí.	Konkrétní aktivity v rámci CSR
15.	T	Mají zaměstnanci možnost ovlivnit, kterým směrem se bude CSR ubírat? Pokud ano, jak?	
16.	R	Myslím si, že by mohli mít, pokud by chtěli. Určitě bychom uvítali, kdyby se třeba podíleli na definici těch třech aktivit, na které se v tom daném oce zaměříme. Myslím, že tato možnost zde může být realizována třeba prostřednictvím STIM, což je nový nástroj, který vlastně umožňuje přinášet nápady zaměstnanců, managementu a zároveň se podílem na jejich realizaci. Ty nápady jsou pravidelně vyhodnocované a odměňovány, takže v rámci tohoto programu může být realizovaná i aktivita z oblasti CSR. Dá se říci, že již byl v této oblasti odměněn jeden	Role zaměstnanců. Jak se účastní na CSR

		nápad, který by se dal vztáhnout k CSR a to by la organizace dobrovolnického dne.	
17.	T	Myslíte si, že vnímání CSR uvnitř organizace může ovlivňovat osobnost CSR garanta?	
18.	R	Moje osobnost může ovlivnit to jak jsou všechny ty aktivity publikovány a jaký jim děláme marketing a myslím, že je to všechno hodně provázané, protože pokud budou mít zaměstnanci pocit, že jsme odpovědná firma tak se samozřejmě zlepšuje image firmy nejen na venek, ale také uvnitř firmy. A to také potvrdily výsledky toho WLB auditu, který jsme dělali protože mnoho lidí oceňuje to, jak se firma chová ke svým zaměstnancům.	Role garanta
19.	T	Slouží CSR aktivity nějakému cíli (např. snížení výdajů organizace) nebo jsou důležité sami o sobě?	
20.	R	Já myslím že jsou důležité sami osobě, ale zároveň plní důležité body, které jsem jmenovala v bodu výše a které jsou důležité sami o sobě. ZC se mohou ve firmě lépe a samozřejmě to přispívá, když vezmeme to životní prostředí, tak tam je vidět, že to není samoučelný nebo bezúčelný.	Jak pojímá CSR společnost
21.	T	Jaký konkrétní přínos má CSR pro organizaci? (úspory...) Můžete uvést nějaké další výhody, které aplikování CSR organizaci přináší?	
22.	R	No určitě to přispívá i k lepšímu poznání lidí navzájem se. Když už zmíním tedy ten zmiňovaný den firemního dobrovolnictví, tak to byla určitá norma teambuildingu a určitě to zvyšuje i povědomí našich ZC třeba o	Přínosy CSR pro společnost/zaměstnance

		<p>životním prostředí. O lidských právech. Důležité je i to, že respektování té dohody není závazné pouze pro nás, ale i pro naše dodavatele. Takže to zavazuje i všechny naše dodavatele k respektování té dohody a všech 15 bodů té dohody</p> <p>Jednou z akcí, které jsme v rámci CSR realizovali v roce 2009 byl podpis našich dodavatelů.</p>	
23.	T	<p>1. Myslíte si, že CSR zlepšuje vztahy mezi organizací a lokálním prostředím? Pokud ano, uveďte jak.</p>	
24.	R	<p>Určitě, dají se najít příklady podporovat sdružení v oblasti kde Gefco působí. Podporujeme naor i mateřskou školku v Kolíně.</p> <p>T: Máte nějaké další plány? Chtěli bychom spolupracovat s vysokými školami, ale to asi až v roce 2012. Důvodem proč jsme se rozhodli k tomuto kroku je také možnost vychovat si kvalitní zaměstnance se zájmem o oblast logistiky. Jako další aktivitu v oblasti CSR bychom také chtěli navázat na loňský úspěch s dnem firemního dobrovolnictví a začít pravidelně spolupracovat s nějakou organizací občanského sektoru, která působí v oblasti, kde my podnikáme. Tento nápad bychom chtěli realizovat v roce 2012 a nastavit dlouhodobou spolupráci</p>	Lokální podpora
25.	T	<p>1. Jak CSR vnímají zaměstnanci organizace?</p>	
26.	R	<p>Ja myslím že pozitivně protože pro ne by to mělo mít nějaký přínos, není to pro ně nějaká zátěž ale je to součást života ve formě. A i třeba co se týká BOZP tak i v této oblasti je o ZC dobře pečováno a je to i jeden bod z této dohody.</p>	Role zaměstnanců. Jak se účastní na CSR, jaký pro ně má přínos

27.	T	Jaký pro ně může mít CSR přínos? (kontakty, zkušenosti)	
28.	R	<p>Prakticky je to zdravotní péče jedenkrát zdarma nadranc zákonné povinných prohlídek. Pak je to třeba organizování přednášek prevence závislosti, takže zase je to zvýšení informovanosti ZC, vzdělávání. Dělali jsme i přednášku na téma finanční poradenství a gramotnosti abychom ZC pomohli se nedostávat do finančních tísně exekuci a osobních bankrotu. Takže jsou to služby které jsou poskytované nad rámec a navíc od jiných ZL.</p> <p>Je to i další bod, který se týká i zdravotní péče. V případě ze se zc dostane do zdravotních nesnaží a dlouho marodí, tak mu zl dorovná do určité výše plat, poskytuje náhradu mzdy. Už se to několikrát v historii gefca i stalo, že jsme podporovali dlouhodobě nemocné zc.</p> <p>Máme životní pojištění, přispíváme jim na penzijní připojištění což je významný benefit pro ne</p>	Role zaměstnanců. Jak se účastní na CSR, jaký pro ně má přínos
29.	T	Jaká aktivita v oblasti péče o zaměstnance se setkala za poslední 1-2 roky s největším pozitivním ohlasem?	
30.	R	No, z mého.hlediska je důležité penzijní připojištění, velkou účast mel dobrovolnicky den a také přednášky o drogách. Myslím ze bylo dobře přijato i to, ze v rámci zvýšení informovanosti jsme začali vydávat i firemní časopis	
31.	T	Jaký způsob (formu) komunikace o CSR strategii a aktivitách organizace využívá a jaké z těchto metod zainteresované strany	

		nejvíce oceňují?	
32.	R	Na začátku roku vždy informujeme zc o csr v rámci schůzek na pobočkách s GM a HRM v rámci kterých hodnotíme cíle z min roku a stanovujeme cíle na rok další. A v rámci toho jsou zc seznamováni i s úkoly na rok další. To je jedna možnost a druhá možnost je na stránkách našeho interního časopisu.	Prosazování CSR ve společnosti/komunikace
33.	T	Kde a proč je umístěna pozice hlavního garanta CSR ve vaší organizační struktuře a jakým způsobem je zajištěna komunikace se zainteresovanými stranami?	
34.	R	Garantem pro CR jsem já, a pro celou korporaci je to oddělení, které je umístěno v Paříži. T: takže je to vlastní oddělení? R: je to oddělení pro bezpečnost práce, které spadá do HR Myslíš že to tak je i v ostatních zemích? Myslím že jo, není dedikovaná nějaké speciální osoba, která by to měla na starosti. Je to vždy součástí HR.	Prosazování CSR ve společnosti/komunikace
35.	T	Jakým způsobem se vaši zaměstnanci nejčastěji zapojují do volby a realizace CSR aktivit?	
36.	R	Úplně upřímně, do volby se sami nezapojují, a do realizace jsou zapojováni. A komunikace jde komunikace jde seshora? ANO, jde seshora, oni jsou součástí toho procesu, ale ta iniciativa jde	Prosazování CSR ve společnosti/komunikace

		<p>seshora. Nicméně, pokud by tam byla nějaká iniciativa z jejich strany, tak tam bude akceptovaná nebo minimálně komunikovaná.</p> <p>T: Řekněme, že jsou nastaveny nějaký komunikační kanály pro kom.zdola. řešení s nadřízeným</p> <p>R:ANO</p> <p>Myslím si, že pokud nějaké iniciativy byly, což byly, dalo by se říci, že se vztahovaly k CSR, tak nejdříve šli za svým nadřízeným a řešili tento proces prostřednictvím svého nadřízeného a tak je ten proces nastaven.</p>	
37.	T	<p>Do jaké míry se věnujete jednotlivým aspektům CSR (ekologický, ekonomický, sociální)? Vysvětlení: Jsou směřovány především k zaměstnancům a komunitě (sociální dimenze), ochraně přírody (ekologická dimenze) nebo k dodržení etických principů v podnikání (ekonomický aspekt)? Z jakého důvodu je tomu ve Vaší společnosti právě tak?</p>	

38.	R	Teoreticky by měli mít všechny stejnou rovnost, protože všech 15 bodu je stejné důležitých, ale myslím si, že větší důležitost se přikládá té oblasti sociální, čili vztahu k ZC, I nejvíc těch bodu se vztahuje k té soc. části	
39.	T	Kdy jste začali realizovat kroky pro zavedení CSR?	
40.	R	Dohoda podepsaná 2006, my – GEFCO ČR jsme přistoupili v témže roce, nicméně ja jsem nastoupila na sklonku roku 2007, takže mohu popisovat tyto aktivity až od roku 2008. . T: a nevzpomeněš si, zda to ve stejném roce přijaly i další pobočky? Nevím to přesně, asi na těch pobočkách, které už existovali to šlo ruku v ruce – ve stejném roce Myslím, že na existujících pobočkách to přijali všechny v 2006. 2010 byl podepsán dodatek a byla udělaná revize a hned v tom roce jsme dostali ten update a hned jsme o tom museli informovat naše ZC. A proto Myslím, že ten proces musel být stejný.	Zavádění CSR
43.	T	1. Dokážete popsat fáze implementace CSR?	
44.	R	Fáze implementace když to	Zavádění CSR

		začínalo? Nevím nebyla jsem u toho nebyla, když to začínalo.	
45.	T	Co bylo v organizaci důvodem k zavedení CSR?	
46.	R	Příslušnost ke skupině PSA. Jednoznačný požadavek našeho akcionáře.	Role zahraniční matky a české pobočky
47.	T	Jakou roli při implementaci hrála/hraje matka organizace? A jakou roli má teď?	Role zahraniční matky a české pobočky
48.	R	Mno, řekla bych, že Nastavila ten proces, definice 3 akce, každoměsíční reporting reporting , na konci roku velký reporting pro skupinu PSA a tam je mnoho bodu které se vztahují k té dohodě. A ten reporting je každý rok auditován, min.rok u nás proběhl audit T: Myslíš, že se ta role změnila? Je to role koordinátora a příliš se nemění.	Role zahraniční matky a české pobočky
51.	T	Ovlivnily vás některé události související s CSR? (zajímavá akce, publikace...)	Role zahraniční matky a české pobočky
52.	R	Samozřejmě Je to hodně ovlivněné lokálně, protože at již vezmu příklad např. odborových organizací, které	Role zahraniční matky a české pobočky

		<p>mají ve FR silnou pozici, ale v ČR je nemáme, ale ten požadavek od matky tady je. Abychom měli odbory či Radu ZC. Takže to vnímání se v tomto ohledu liší.</p> <p>A když to vezmu naopak tak dobrovolnické dny se v ČR začínají provozovat a byla to inspirace třeba i pro nás.</p>	
53.	T	<p>Kontroluje matka organizace činnosti prováděné v rámci CSR? Nebo nechává pobočce v ČR volnost?</p>	<p>Role zahraniční matky a české pobočky</p>
54.	R	<p>Jednak je to prostřednictvím reportingu pro PSA a jednak je to prostřednictvím každoměsíčního reportu, který se nazývá Social Climate report.</p>	<p>Role zahraniční matky a české pobočky</p>
29.	T	<p>Kteří aktéři jsou do CSR zapojeni? (zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři...)</p>	
30.	R	<p>Jsou to v podstatě všichni, ZC zákazníci, obchodní partneři</p>	
31.	T	<p>Jsou v organizaci definované nějaké indikátory úspěšnosti?</p>	
32.	R	<p>Indikátory celkové jsou nastaveny pouze v plnění 3 aktivit, které jsou</p>	<p>Sledování KPI</p>

		<p>vyhodnocovány na konci roku součást zlepšovacího planu HR., procentuální hodnocení na kolik byly splněny hodnoceni.</p> <p>V rámci BOZP jsou nastavena dvě hodnotící kritéria. – frekvence úrazovosti a závažnost úrazu.</p>	
33.	T	<p>Jaké nástroje využíváte ke zjištění dopadu CSR? (dotazníky...) Jak získáváte zpětnou vazbu o účinnosti CSR?</p>	Sledování KPI
34.	R	<p>Kromě auditu, který proběh v letošním roce tak NE.</p> <p>Ani u partnerů a zákazníků</p>	
37.	T	<p>Je CSR součástí výroční zprávy organizace?</p>	
38.	R	<p>Hmm, no výroční správu vydáváme a přiznám se, že nevím, jestli je CSR součástí.</p>	
39.	T	<p>Využívá organizace CSR jako nástroj marketingu? Pokud ano, popište jak?</p>	
40.	R	<p>Řekla bych že jo, už jenom při náboru ZC kdy vystupujeme jako sociálně odpovědná firma</p> <p>A na webu?</p> <p>Na webu máme dohodu PSA a je tam i sekce o social. odpovědnosti</p>	marketing
41.	T	<p>Spolupracujete na CSR s nějakými neziskovými organizacemi?</p>	Lokální spolupráce – napojení na

		Uved'te jak	neziskový sektor
42.	R	Na pravidelné bázi ne, nepravidelně spolupracujeme prostřednictvím dodavatelů s chráněnými dílnami. Dostali jsme v min.roce ocenění od KAMPA office.	
43.	T	Sledujete v organizaci nové trendy v CSR? Pokud ano, snažíte se je aplikovat? Procesně	
44.	R	Na lokální úrovni vyloženě pravidelně ne, je to na iniciativě příslušných manažerů.	
45.	T	Zkuste určit míru formalizování CSR v rámci organizace Máte jasně stanovené postupy od matky nebo reagujete na místní potřeby? Stanovit škálu – 1 – není formální struktury, 10 plně formalizované, žádné ad hoc.	Formalizování CSR
46.	R	GEFCO 7- 8 – hodně formalizované ale stejně je prostor na ad hoc akce	
47.	T	Aplikují CSR i další pobočky organizace? Pokud ano uveďte co nejvíce detailů (v jakých zemích, jak, jak se začínalo...)	Jak pojímá CSR společnost
48.	R	Určitě. Máme tzv.best practise knihu (manuál) a při výběr aktivit můžu čerpat inspiraci z toho, co bylo realizováno v jiných zemích.	Jak pojímá CSR společnost
49	T	Postavení CSR: Vnímáte CSR jako něco základního pro organizaci? Nebo má spíš podobu spadající do kategorie „nice to have“?	Jak pojímá CSR společnost

50.	R	Já bych řekla, že zrovna v GEFCU je to jedna z oblastí na kterou je kladen společně s BOZP velký důraz. Ta firma chce vystupovat jako firma která se chová sociálně odpovědným způsobem.	Jak pojímá CSR společnost
-----	---	--	---------------------------

2. Rozhovor s Ing. Zdenkem Dubou, předsedou představenstva ve společnosti Dalkia, a.s.

Přepis rozhovoru 2

Datum konání rozhovoru: 23.10.2011

Lucie Macakova, Zdeněk Duba

Tazatel (T): Lucie Macakova

Respondent (R) Ing. Zdenek Duba

Pan duba hovořil sám, toto je přepis toho, co řekl.

Takže Dalkia česká republika je dceřinou společností Dalkia International, která je součástí celosvětově působícího koncernu, který se jmenuje Veolia Environment, má 4 divize, které všechny působí v České republice, je to Veolia transport, Veolia voda, Veolia a Marius pedersen zabývající se odpady, ty se od nás liší tím, že Veolia je jejich akcionář, my jsme ještě akcionářsky propojení s Elektrical france, takže my

Veolia působí ve 42 státech světa, má asi 80 tisíc zaměstnanců. V České republice máme asi 2500 ZC s tím, že působíme asi v 19 velkých městech no a pokud se týká NF tak NF byl založen roce 2000 na počátku a bylo to po vzoru vlastně NF který v 90. letech a začátkem tohoto tisíciletí působil ve Francii a tak Dalkia působila v zemích jako mnohdy jako Francie, Alsasko, Lotrýnsko a tam byly zrušeny doly a tak tam vystoupila docela vysoko nezaměstnanost, byla mezi 10 a 15 % no a Dalkia přišla s tím, že bych chtěla v podstatě pomoci těm nezaměstnaným najít nové životní uplatnění a začala vlastně vytvářet nová pracovní místa pro malé střední podnikatele. My jsme to přeje v roce 2000 tady v české republice a vytvořili jste fond jehož donátorem majoritním je tedy Dalkia CR nicméně jsou to i některé další filiálky naší společnosti, ale jsme to jenom my a tento fond kterej pomáhá malým středním podnikům zaměřeným na služby pro obyvatelstvo tradičně tradiční výrobu a výrobky pomáhá vytvářet vlastně pracovní místa a dlouhodobost, tedy právě vždycky zdůrazňuju protože my vždycky aspoň 3 roky teďka jsme to tedy zkrátili na 2 roky, to vytvořený místo, že funguje kontrolujeme jo, tak ehmmm . Kde působíme. Působí v ČR ten fond a působí v krajích nebo místech kde je nadprůměrná nezaměstnanost, čili v současné době působíme v moravsko slezským a olomouckým kraji, a koketujeme s karlovarským krajem. My tedy dále působíme ještě ve středočeském kraji a v Praze, ale tady prostředky

fondy neposkytujeme, protože tady ta nezaměstnanost je nižší než průměrná. V podstatě ten NF má svoje zaměstnankyně, v současné době to jsou dvě, které jsou placeny na plný úvazek vlastně z organizací fondu nicméně má i svoje další spolupracovníky z řad našich zaměstnanců, k těm se pak dostanu později. V čele správní, v čele NF je SR kde nyní nejsou pouze zc Dalkia, jsou tam i zástupci regionů, kde působíme, jsou to vyslanci za kraj kde působíme, čili za olomouckej kraj je tam náměstek primátora, za moravsko slezkej kraj je tam tajemník magistrátu, a pak tam máme taky takovou nezávislou osobnost prostě v tý SR, v současnosti je to ředitelka krajský...komory moravsko slezského kraje. Zbytek jsou tedy ZC Dalkie, předsedou SR jsem já, pak je tam vlastně personální ředitelka, shodou okolností ředitel tady regionu čechy, třetí je náš bývalý tiskový mluvčí, on je teda současný tiskový mluvčí, ale už u nás nedělá. Takže to je SR. Teďko jak postupujeme:

Já jsem vzal protože budeme mít jednání SR, tak jsem vzal nějaký materiály který budou takový ilustrující. My vlastně dáváme příspěvek na vybavení tomu člověku na to aby mohl aby mohl začít, nicméně je to příspěvek vlastně, který je dáván na základě vlastně zkoumání relevantnosti toho jeho záměru jo. Čili první co musí udělat žadatel, je to na internetu, je to k dispozici na obchodní komoře, je to k dispozici na pracovních úřadech. Maj to jinde na úřadech i městských nebo obecních, Musí vyplnit předběžnej informační dotazník, to je velmi jednoduché, asi je to většinou vyplněné na druhé straně, a přesvědčit nás o tom, tento tento dotazník nám umožní přesvědčit se o tom že ta aktivita kterou ten člověk hodlá dělat je v souladu s cíli NF. Čili obecně řečeno my třeba nepodporujeme pohostinství, prodejnu, nákup za účelem prodeje atd. musí ten člověk skutečně mít nějakou přidanou hodnotu, musí něco vytvářet. Takže mi posoudíme tady ten dotazník, vidíte za ten měsíc je jich tolikže ročně,

T: to jsou tedy dotazníky za rok nebo za měsíc

R: to je zhruba za dva měsíce. A to je jenom ostravské kraj, tady je moravsko sláckej, tady je olomouckej.

Jo takže oni ty dotazníky vyplní, dají je děvčatům, ty posoudí jestli to není úplná blbost a předloží to DR, SR no a my posoudíme vlastně jestli to je v souladu se statutem vlastně NF. Pokud není tak se vyřadí, zájemce je informován o tom, že to není v souladu se statutem, pokud je, tak to prochází do 2.kola a začíná se zpracovávat tzv. tzv. projekt. A když, protože to trvalo dlouho tedka, tak už mám samé prověřené projekty teďka, musí vytvořit takovej dle vlastně materiál, je to bysnyš plán, kdy vlastně píše co by chtěl dělat. Kolik pracovních míst vytvoří. Jaké prostředky na to chce získat. My dycky dbáme na to, aby ten člověk do toho dával nějaké svoje prostředky. Aby pokud možno využil prostředků státu, který je dává prostřednictvím pracovních úřadů, a samozřejmě až ten poslední stupeň toho příspěvku jsme my. Takže když se pak podíváte na druhou stranu tak tady jsou vlastně ty požadavky. Dycky zkoumáme jestli dostal od úřadu práce, pokud dostal tak jo, pokud nedostal, tak proč nedostal jestli to skutečně není nějakej fluktuant, kterej vlastně obchází zaměstnání a není dobře zapsán na tom úřadu práce, no a musí udělat takovej stručnej business plan, kterej uvidíte na další stránce tady. Tzn tam napíše svoje předpokládaný tržby, náklady, výdaje samozřejmě jestli bude mít nějaké spolupracovníky, posuzujeme to z pohledu takový náky

ty relevantnosti, občas se nám stává, že třeba tady je, že třeba paní, která chce stříhat hlavy, chce dělat holičku, tak prostě si pronajme místnost a roční nájem činí 110000 tak to jí rovnou říkáme at to ani nezkouší, protože na těch 100000 musí ostříhat tisíce hlav, na nájem že jo, natož aby si vydělala, na druhou stranu občas tady máme takový náky extrémisty, který při obratu tam je třeba tady 400 000 tam maj třeba zisk 280 000 tak když vidim takovej dle byznys plan tak to říkám, tak to běžte do banky to vám na to půjčej, 50% ziskovost to je fajn, že.

Tady pak na další stránce uvidíte vlastně takový ty jednotkový ceny, takže člověk, ač nechodím na nehty třeba se nenechávám stříhat tady v těch obchodech tak už třeba vím, kolik stojí nhtová modeláž, nebo kolik stojí masáž, ostříhání, takže zase i kontrolujeme jestli ty tržby jsou reálný, jestli platy jsou nějak nepřiměřeně nebo jestli jsou přiměřeny, jestli si skutečně nedávaj nějakých 50 000 měsíčně, atd. no takže to posuzujeme v druhém kole. Takže každý to zasedání tý SR tady máme tady ty dotazníky že jo, předběžný inforformační, který procházíme a z předchozího jednání SR už máme vlastně zpracovanejh několik odsouhlasenejh předběžně dotazníků, vlastně ty dlencty materiály, tzn. Takovej ten orientační business plan. A pokud i ten schválíme, tak nastupuje proverka vlastne toho projektu ata zbývá na ty naše spolupracovníky a my jsme sice zvolili takovou tu formu kmotrovství, takže některých mejch spolupracovníků nebo spolupracovnic dostane ten projekt na starost, jede se podívat s tím svým kmotřencem na to místo, na prostory, na to jestli tam v okolí není konkurence, jestli nestavíme holičství vedle holičství atd. jestli to je reálný, jestli má všechny smlouvy, jestli má všechny ŽL. A oprávnění, který musí mít. Na základě toho, vypracujem vlastně hodnocení projektu a na závěr nám tady nedoporučí nebo doporučí, většinou tedy doporučí, ten projekt k realizaci, jo. Takže to dělaj mí spolupracovníci bez nároku na odměnu, máme těch kmotrů poměrně hodně, možná jich už je taková 100. Někteří si berou projekt za projektem, někteří třeba jenom jeden, tady třeba psí salon, že jo. A pokud dostaneme vlastně tenhlecten projekt tak se už velmi málo stává že to zamítneme, zvlášť ne proti vůli toho našeho kmotra. Takže tím vlastně končí ta doba schvalování, na základě toho posledního doporučení tzn. Když ten projekt schválíme, tak nastává proplacení prostředků, který ten člověk potřebuje, ty musí být specifikovaný. Takže oni nám napíší co si budou kupovat a tedko třeba když to chce změnit, nebude si kupovat mikrovlnku ale něco jinýho, my to zas musíme formálně schválit, čili on dostane proplacený to až když my víme že to má. No a tím naše spolupráce s tím člověkem nekončí, jak jsem říkal tak my dva roky sledujeme jestli to pracovní místo udržel, jestli ho vytvořil a udržel, takže ten kmotr každý půl rok, tedko to možná ptotáneme na rok z důvodu šetření, jede na to místo, podívá se jestli to funguje, jak se tomu člověkovu daří, jestli podniká dál atd. No a taky se nám občas stává, je to málokdy, ale stává se to, že, ten projekt nefunguje. To jsou jednotlivci. My jsme vytvořili asi 1700 pracovních míst za těch deset let a toaletu bysme spočítali na prstech, je to do 10. Tak pokud to tak funguje, tak s ním jednáme o vrácení části příspěvků nebo všech příspěvků, až po soud a talenty záležitosti, který mohou taky následovat. Jo. Jak říkám to je minimum tohohle. Většinou se stává, ted jsme tam měli takovej případ, že pracovali dvě žensky spolu. Projekt měla každá zvlášť, jedna měla holičství, druhá manikúru a ta jedna měla prostory, pronajímala je té druhé taky a furt jí

zvyšovala činži až ta to prostě neutáhla a zkrachovala, ale nevyčerpala dva roky, tak nám musí adekvátní část vrátit, jo.

Takže to je asi taková ta činnost. Je to činnost specifická, žádný jiný NF Dalkia a tím budu hovořit i o slovenském NF kde snad existuje nákej, existuje ještě v Německu, tak žádněj nedělá tudlectu činnost, každej má tu svojí specifickou a my jsme se dali na todlencto.

Jaké oblasti fond podporuje?

Je to tradiční a netradiční výroba, obor potravinářství přes výrobu čehosi, stolů, židlí, atd. Je to služby pro obyvatelstvo, ať už to jsou masáže nebo rehabilitace nebo něco takového, až po prostě opravy různý, třeba velmi fungují hodinový manželé, kdy si vlastně zavolaj a opraví všechno v bytě, takže to jsou ty služby. Potom podporujeme chráněné dílny a zdravotně postižené takže z těch 1700 je zhruba 200 – 250 zdravotně postižených pracovních míst. Co nepodporujeme, jak jsem říkal: obchod, a takový ty aktivity jako já nevím, chtěj si postavit hospodu a dělat obědy tak na to peníze nedáváme, nebo poradenství. Často se nám stává, když je to nějakěj projektant nebo co a chce na počítač, tak si říkáme, tak tohle to nepodporujeme. Třeba revizní technik, máme tam i pečivo, hroby, všechno možný,

Z jídel takovej náš nejznámější výrobek je výroba dortů těch Marlenka(14:28), tam ten pan Ovanisian vlastně přišel, my jsme mu pomohli vytvořit prvních 6 pracovních míst, a v současné době jich tam má asi 250 jako. Postavil největší továrnu na dorty ve střední Evropě. Měli jsme ještě jeden projekt v Olomouci stejného charakteru a ten zkrachoval prostě, to byla jiná arménská rodina, jiný arménský dort, ale prostě nedokázali se prosadit v praxi.

T: Spolupracujete i s neziskovými organizacemi?

R: spíš jenom konzultačně. My jsme členové Fora dárců ale nák prostě...

T: takže většina těch podpořenejch jsou osvě nebo s.r.o.?

R: Ten ovanisijan se vyvinul, žejo. Jeho sestra dělala ty dorty a on je rozvážel no a pak říkal, já vlastně když přijedu domů, tak vezmu všechny dorty, pak je rozvezu a hned potřebuju další. Tak chtěl 6 pracovních míst tak těch 6 jsme mu pomohli vytvořit a na těch 250 se už vypracoval sám. Dováží do německa, do polska, do dubaje dokonce jo. Paráda

Sýrařů taky hodně vzniklo, kdo vyrábí sýr tak jsou hodně úspěšný, takže to bylo taky dobrý no.

Jeden zdravotně postiženej pán vyrábí pevný podpalovače, na jiný bázy než jsou pepa. Dělá to vlastně, takovou trubičku z vosku tam má, hořlavou vevnitř, krásně to podpaluje nesmrdí to takže my jsme mu to podpořili a teď už to prodává někam do Billy nebo tak.

Je to jako radost no, já když jsem nastoupil do Dalkie někdy mezi 12 – 13 lety, tak jsem o tom nevěděl vůbec nic a GM, tehdejší GM, me vzal na náký jednání a teď mi tam dal ty papíry a já tehdá, co mě má zajímat náká holička támhle v prdelkově, když to řeknu sprostě,

ale pak když člověk vidí jak se ty lidi snažej, jo prostě, je to úžasný, je to hezký. My dáváme teda maximálně na pracovní místo 50.000 musí být vyjimka abychom dali víc, a ted už spíš to bude asi my ročně vydáme takových 5 – 7 milionu ročně na ty příspěvky. Už to bylo přes 70 mil. Za těch 11 let. A samozřejmě musíme hospodařit taky, zvlášt tedko je ta doba těžká, takže já se ted v tom orientuju opravdu důsledně aby ten žadatel měl opravdu jasno v tom, co proč to nedostane od úřadu práce a není to jeho chyba, taky se stává, že ty úřady práce 0,5 roku nemaj žádný prachy, nebo také kontroluji aby od nás dostal tolik kolik si tam dál sám. TZN. Občas když se člověk podívá na ty dotazníky tak od úřadu chce 100 000, od nás 60000 a sám dává 15 000. Tak pak mi dáme taky 15 000....

Ted' už se občas dostáváme do toho problému, ž je tam hodně živností pořád se opakujících, stříhání , masáže, nehtová modeláž atd. tak i dbáme na to abychom zbytečně nevytvářeli konkurenci těm předcházejícím, jo protože nebudu dávat peníze na to stejné, to už z tohoto pohledu je třeba odmítnem, o těch nájmech to jsem říkal.....(18:45).....

T – mám pár otázek Plynule jsme přešli k polostrukturovanému rozhovoru.

R: jojo

Sekvence	Aktér	Obsah	kódy
1.	T	Jaká je vaše role/pozice ve společnosti?	
2.	R	Ing. Zdeněk Duba Předseda představenstva Dalkia Česká republika, a.s. Ředitelství společnosti	
3.	T	Máte dedikovaného člověka pouze na CSR. z matky i dceřiné pobočky	
4.	R	Tam jsou dvě osoby přímo dedikované na NF, top manažerka a asistentka. T o jsou zaměstnanci DALKIE	

5.	T	<p>Jak je CSR podle Vás chápána ve Vaší firmě?</p> <p>Jak jste k tomuto způsobu chápání CSR ve firmě dospěli?</p>	
6.	R	<p>Pro nás je důležitý ten NF Dalkia ČR, ale máme zároveň i další dva NF, jeden je NF pro životní prostředí. Tam jsme kdysi vložili část prostředků, které jsme kdysi získali za prodej povolenek CO2 a podporujeme projekty teda sloužící ke zlepšení životního prostředí. Musím říct, že většinu těch prostředků dáváme do projektů Dalkie, tzn. My jsme třeba podpořili rekultivaci složiště popílků atd. My musíme přísně postupovat na bázi nějakých projektů a samozřejmě že v republice, kde je složiště popílků, tak tam samozřejmě žádného nového zákazníka nezískáme. Tak jsme řekli dobře, uděláme to, zaplatíme to z toho fondu a tím pádem odpadne těm divizím nějaká povinnost hledat nějakou rentabilitu tohoto projektu. Takže to byl takovej typickej příklad. Potom, řeknu trochu technicky, my</p>	Chápání CSR ve společnosti

		<p>v podstatě v některých těch větvích, kde dodáváme tu energii formou ostré páry, tak tam je ještě dost „zbytkové“ energie, která by dokázala vyrobit el. energii, jo tak tam se dávají tzv. točivé redukce, což je taková forma turbíny, která vlastně tím, že to přes ní přejde tak vyrobí nějakou elektriku, nicméně ty investiční náklady tohohle díla jsou takový, že návratnost toho díla je patnáct šestnáct let, tak do tohohle projektu nepůjdeme, ale když chtěj získat od NF tu dotaci, tak se jim to sníží třeba na 7 – 8 let a už se to vyplatí, jo jako. Takže takto vlastně pomáháme dovnitř Dalkii.</p> <p>No a podpořili jsme i mimo Dalkii a to sice, výrobce, pěstitele biomasy jo, takže ty vlastně dostali sazenice biomasy a pěstují to pro nás, my to odebíráme. A myslím, že i nějakou školku jsme pomohli zateplit. Takže to je druhý fond, ten je na to životní prostředí.</p> <p>A pak je třetí NF a to je Dalkia Human, a to je fond, který spravuje Dalkia ČR spolu s odbory.</p>	
--	--	---	--

		<p>Dalkia ČR tam vkládá některý peníze, něco tam dávaj dokonce i odboráři. A je to na podporu ZC, který se dostanou do špatný životní situace, tzn. Narodí se jim třeba tělesně postižené dítě nebo se někomu něco stane tak dostane jednorázově nebo měsíčně nějaký příspěvek. Naši zaměstnanci dostávají příspěvky i když se jim narodí děti, tak z toho dostanou nějakou minci, že jo. Takže to je ten třetí fond.</p> <p>Takže to je teda ten základ, jednak vytváření pracovních míst, v krajích kde působíme, jednak prostě péče o životní prostředí. A jednak také dovnitř něco. Stalo se nám (klepe na dřevože) za 12 let vlastně to bylo naštěstí jen jednou. Zabil se nám pán na stavbě a z toho NF Dalkia human dostala rodina vyplaceno asi půl milionu Kč, takže to by mohlo pomoci zmírnit to utrpení. A pak se ZC samozřejmě snažíme podporovat řadou dalších smluv, v oblasti kultury, sportu a tam kde je potřeba. Teďka jsme dali 100 000 Kč na fond, který založilo město Ostrava a je to pro výjezdy dětí z Ostravy na hory, kvůli</p>	
--	--	--	--

		<p>životnímu prostředí. Takže to jsou takové jednorázovky. Podporujeme hokej Vitkovickej, fotbal v Karviné atd.</p> <p>Ale hlavní prezenční aktivita je pro nás vytváření pracovních míst.</p>	
7.	T	<p>Jak vnímají ZC ty aktivity v rámci toho NF Human? Máte pocit, že jsou loajálnější, že se snižuje fluktuace.</p>	
8.	R	<p>Tak díky tomu stavu, který je na severní Moravě a mentalitě, kterou mají hanáci, tak u nás fluktuace není nijak velká a to si myslím je způsobeno nejen tím, že je tam nouze o práci, ale i tím, že průměrný platy v Dalkii jsou vyšší. Myslím, že NF Human vzali lidé trochu za svý – mají tyto výhody rádi, a ono i v SR NF sedí představitelé odborů, takže to si myslím, že je určité pozitivum.</p>	Chápání CSR ve společnosti
9.	T	<p>Co Vás vedlo k zavedení CSR? Vyjmenujte prosím</p>	

		hlavní důvody	
10.	R	<p>No, v podstatě vymyslel to francouz, my máme vždy GM francouze a někdejší GM – to byla Dalkia v ČR krátce, asi rok, tak přemýšlel čím by pomohl, čím by přiblížil tu nově vzniklou neznámou francouzskou firmu lidem a státní správě a napadlo ho toto, říkal, ve francii to takto děláme.</p> <p>Ta inspirace přišla z FR, kdy tam byla doba, že se zavírali doly a hutě a my (fr Dalkia) tam pomáhala tímto způsobem. A když jsem přišel do Ostravy (rozuměj fr.GM) tak jsem viděl, že místo 25tisíc dělníků tu dělá už jenom 6000, ve Vítkovicích místo 20k 10k, čili pojme aplikovat to, co jsme aplikovali ve francii a bylo to skutečně vnímáno velmi pozitivně veřejností, že ta Dalkie něco dělá pro lidi. Takže</p>	Zavedení CSR ve společnosti

		<p>nevymysleli jsme to my.</p> <p>T: nicméně předpokládám, že jste to uzpůsobili na české podmínky?</p> <p>R: jojoj. Toto je vlastně systém, který se vyvynul v průběhu těch 10 let vlastně. Teďko se budeme snažit, protože i na nás dopadá to šetření, takže se budeme snažit hodně to racionalizovat, hodně věci elektronizovat. Tzn, že třeba ty konkrétní dotazníky budeme přijímat po internetu s tím, že třeba ty nevhodné hnedka odbouchneme, pokud to třeba nespadá do činnosti podporované fondem a ten člověk to bude hnedka vědět</p> <p>SR NF Dalkia se schází 1x měsíčně?</p> <p>Většinou jedenkrát za 2 měsíce. Ono dost dlouho trvá, než se ta žádost zpracuje, třeba 4 – 5 měsíců a to je pro</p>	
--	--	--	--

		nezaměstnaného dost dlouhá doba být bez zaměstnání, takže většinou my to děláme tak, že holky mi to předpřipraví a pak to děláme ve zkráceném řízení najednou. My nechceme být ti, kteří brzdí toho člověka když už chce začít podnikat, že jo	
15.	T	Mají zaměstnanci možnost ovlivnit, kterým směrem se bude CSR ubírat? Pokud ano, jak?	
16.	R	Samozřejmě, to je prostřednictvím těch kmotrů a dělají to, že jo. Já: takže pouze část ZC ne všichni	Role zaměstnanců. Jak se účastní na CSR
21.	T	Jaký konkrétní přínos má CSR pro organizaci? (úspory...) Můžete uvést nějaké další výhody, které aplikování CSR organizaci přináší?	

22.	R	<p>Pro nás je to hlavně propagace a marketing a u některých těch výrobků se snažíme se je brát jako propagační předměty. Měli jsme tam paní, byla to vystudovaná ekonomka, 55 let inženýrka ekonomie, která ztratila zaměstnání a uměla malovat na plátno, tak ta nám dělá šátečky třeba, že jo.</p> <p>A tohohle je víc, třeba budeme mít od toho pána s podpoalovačema propagační předměty. Takže vlastně i tímto způsobem se šetří firmě ty výdaje.</p>	Přínosy CSR pro společnost/zaměstnance
23.	T	<p>Myslíte si, že CSR zlepšuje vztahy mezi organizací a lokálním prostředím? Pokud ano, uveďte jak.</p>	
24.	R	<p>No ano, určitě. Jako musím říct, že třeba současný primátor ostravy vstoupil do funkce, a teď už je tam druhý období. Tak jsme na to téma vlastně, protože jak jsem říkal, jeho tajemník je člen SR NF Dalkia, tak přišel s tím, že by Ostrava taky něco připlatila a že by Ostrava byla členem toho NF, ale to jsme mu</p>	Lokální podpora

		vymluvili, protože proč by Ova měla podporovat nezaměstnané jinde než ve svém kraji, a jednak my ten fond chceme mít vlastní, jako stěžejní loď Dalkia	
25.	T	Jak CSR vnímají zaměstnanci organizace?	
26.	R	Viz výše – o NF Human	Role zaměstnanců. Jak se účastní na CSR, jaký pro ně má přínos
27.	T	Jaký pro ně může mít CSR přínos? (kontakty, zkušenosti)	
28.	R	Viz výše – spíš finanční a kmotři	Role zaměstnanců. Jak se účastní na CSR, jaký pro ně má přínos
29.	T	Jaká aktivita v oblasti péče o zaměstnance se setkala za poslední 1-2 roky s největším pozitivním ohlasem?	
30.	R		
31.	T	Jaký způsob (formu) komunikace o CSR strategii a aktivitách	

		organizace využívá	
32.	R	<p>Tak po každém zasedání SR tak jsou vydány články o tom, co jsme získali nebo kolik pracovních míst jsme vytvořili a nějaký typický projekt je tam vždy popsán. Potom když se podíváte, tak máme časopis – interní časopis Dalkia, který tedy dáváme zákazníkům a v každém tom čísle je jeden projekt detailně popsán, takže tímto způsobem se to dostává k zákazníkům.</p> <p>T: Inzerujete články také na internetu/ v tisku?</p> <p>R: všechno je na internetu a v lokálním tisku je článek o tom, že proběhlo zasedání rady a případně kolik pracovních míst jsme vytvořili. A občas se i stává – tam ale musí být iniciativa těch novinářů, že popíšou něco. Třeba ten pan Ovenesian (marlenka) byl i v televizi s filmem o tom, jak vznikl. Komunikace k ZC: My máme také takovou horší podobu časopisu, kterou dáváme zaměstnancům, ta jim chodí domů.</p>	Prosazování CSR ve společnosti/komunikace
37.	T	Do jaké míry se věnujete jednotlivým aspektům	

		<p>CSR (ekologický, ekonomický, sociální)?</p> <p>Vysvětlení: Jsou směřovány především k zaměstnancům a komunitě (sociální dimenze), ochraně přírody (ekologická dimenze) nebo k dodržení etických principů v podnikání (ekonomický aspekt)? Z jakého důvodu je tomu ve Vaší společnosti právě tak?</p>	
38.	R	<p>Viz představení jednotlivých NF.</p> <p>Procentuální vyjádření: 95% - 5%</p> <p>S ohledem na to že ty ostatní fondy nemají žádné ZC a ty SR a orgány řízení se schází ad hoc, tak myslím, že ten NF Dalkia je 95% a ty ostatní tak 5% dohromady.</p> <p>T: A nepřemýšleli jste o tom, více se profilovat do</p>	

		<p>toho ekologického? Jako Dalkia teplo můžete znečišťovat životní prostředí...</p> <p>R: my všude splňujeme zákonné normy, většinou jsme ještě pod úrovní těchto norem a ty splňovat musíme. Druhá věc je pokud my bychom se více profilovali do ekologie, tak se profilujeme sami do sebe. A méně pomáháme na venek. A my chceme pomáhat v regionech kde působíme</p> <p>Příklad z teplárny v Olomouci a rekultivaci dolu na Olomoucku. pro mě dobré jen, že dělají na rekultivaci.</p>	
39.	T	Kdy jste začali realizovat kroky pro zavedení CSR?	
40.	R	Před 10 leti nebo jak to zminuje	Zavádění CSR
.			
45.	T	Co bylo v organizaci důvodem k zavedení CSR?	

46.	R	Nástup nového GM – francouz, inspirace z Francie	Role zahraniční matky a české pobočky
47.	T	<p>Jakou roli při implementaci hrála/hraje matka organizace? A jakou roli má teď?</p> <p>Máte představu, jak pomáhá matka ve FR?</p>	Role zahraniční matky a české pobočky
48.	R	<p>Ta už teďko ty aktivity na podporu zaměstnanosti nedělá. Podobné projekty děláme v Africe, kde je řada projektů na čištění vody. Ve Francii tyto aktivity již nedělají a abych pravdu řekl, tak co dělají nevím.</p> <p>Fakt je ten že jednou za rok dostanu výroční zprávu ve Francouzštině, kde to je napsané, ale tu já nestuduji.</p> <p>Oni občas mají ty tendence, abychom dělali ty aktivity, které dělají oni. Tady třeba Veolia má aktivity v oblasti čištění vody, vypouštění ryb do řek nebo tak podobně.</p>	Role zahraniční matky a české pobočky

		<p>Oni mají také programy, kdy si vyberou děti z dětských domovů a pak jim pomůžou se třeba vyučit nebo vystudovat a pak je zaměstnají, jo. Takový dlouhodobý projekty. Ale my jsme přešli na tohle</p> <p>Role matky v implementaci?</p> <p>R: tam byla ta osobnost toho Pascala (GM), který přinesl tu hlavní inspiraci ale tak jak to vypadá teď jsme si vytvořili sami.</p>	
53.	T	<p>Kontroluje matka organizace činnosti prováděné v rámci CSR? Nebo nechává pobočce v ČR volnost? Jaké jsou tlaky od matky?</p>	Role zahraniční matky a české pobočky
54.	R	<p>No tak jednou za rok se snaží jeden den něco nařídit a my vždycky říkáme my to posoudíme a pak to neuděláme, že jo. No a také je ještě tak odzbrojujeme, když se jich zeptáme kolik nám na to dáte, jo a oni nedají nic.</p>	Role zahraniční matky a české pobočky

		<p>Ohledně reportování: my se chlubíme našimi výsledky směrem k matce. Že bychom byli sledováni, zda vytvoříme 50 nebo 100 míst tak to ne. My se chlubíme tím, že děláme něco nad rámec těch aktivit a oni se tím chlubí také, že jo.</p> <p>A jednou za rok se vydává zpráva o NF v Paříži a tam jsme zmíněný taky.</p>	
34.	T	<p>Podáváte nějaké reporty mateřské organizaci? Pokud ano, jaké?</p>	
35.	R	<p>Nepodáváme, jenom pro roční výroční zprávu něco vyplnujem</p>	
.			
37.	T	<p>Je CSR součástí výroční zprávy organizace?</p>	
38.	R	<p>ANO</p>	
39.	T	<p>Využívá organizace CSR jako nástroj marketingu? Pokud ano, popište jak?</p>	

40.	R		marketing
41.	T	Spolupracujete na CSR s nějakými neziskovými organizacemi? Uveďte jak	Lokální spolupráce – napojení na neziskový sektor
47.	T	Aplikují CSR i další pobočky organizace? Pokud ano uveďte co nejvíce detailů (v jakých zemích, jak, jak se začínalo...)	Jak pojímá CSR společnost
48.	R	Tak my jsme to předváděli Slovákům, Polákům, ale nevím jestli dělají něco podobného. Ono dost dlouho trvá zavedení něčeho takového, dlouho trvá než se to dostane do povědomí těm lidem – starostům obcí, než to proberete s hospodářskou komorou, pracovníma úřadama,	Jak pojímá CSR společnost

3. Rozhovor s Ing. Magdalénou Steinberovou, CSR manažerkou společnosti ABB, a.s.

Přepis rozhovoru 3

Datum rozhovoru: 26.3.2012

Lucie Macakova, Magdalena Steinerova

Tazatel (T): **Lucie Macakova**

Respondent (R) **Magdalena Steinerová**

Sekvence	Aktér	Obsah	kody
1.	T	Jaká je vaše role/pozice ve společnosti?	
2.	R	CSR manažer, ale nedělám to na plný úvazek, je to spíš na 1/2 úvazku. Nacházím se v PR a marketing oddělení, v oddělení komunikace a druhá polovina se věnuji brandu. Mám na starosti vizuály. Ne, že bych je graficky vytvářela, ale kontroluju je jak mají vypadat a radím jim. Takže je to vlastně brand a CSR manažer.	
3.	T	Znáte některého z kolegů, který je také zapojen do CSR? Kontakty z matky i dceřiné pobočky	
4.	R	Tak u nás to funguje tak, že vlastně CSR mám na starosti já, ale je to vlastně týmová práce. Je to CSR je to tak, že já CSR jako komunikuju. Aaaa, my říkáme, že máme 4 pilíře, prvním pilířem je etika podnikání – podle těch pilířů jsou udělány ty letáky. Etiku v podnikání má na starosti člověk, který je v nejvyšším oddělení právník. Druhý pilíř je ekologické podnikání, to dělá člověk, ekolog, také celé sám. Třetí pilíř je místní komunita, tzn. vztah k neziskovkám. To dělám já. 4 pilíř je	

		<p>pracovní prostředí, starost o zaměstnance a tu má na starosti HR. Takže zodpovědný za ten pilíř je pokaždé někdo jiný, ale moje funkce jako CSR manažera je, že to všechno koordinuju a komunikaci. Takže já sama mám 1 pilíř plus koordinaci a komunikaci. Takhle jsem to řekla na té centrální úrovni a potom máme ještě pobočky na jiných úrovních než je Praha, a tam v každé té lokalitě je člověk, který mi pomáhá s implementací projektů do té dané lokality. Pokud já si vymyslím dobrovolnictví, tak oni mi zabezpečí, že to dobrovolnictví bude fungovat i tam.</p> <p>A to jsou většinou členové marketingu, to jsou naši kolegové z oddělení PR a marketingové komunikace. Tam spíš jde o to, že ten projekt je centrálně vymyšlený odsud, já když jsem v Praze tak naplánuju celou tu aktivitu v Brně a on ten člověk mi tam pomůže, že mi vylepí plakáty, pošle mail, komunikačně to podpoří na pobočce</p>		
5.	T	<p>Jak je CSR podle Vás chápána ve Vaší firmě? Jak jste k tomuto způsobu chápání CSR ve firmě dospěli?</p>		

6.	R	<p>Je to náš, je to hlavní způsob podnikání, není to nic odděleného od podnikání. Je to způsob jak firma dosahuje zisku, to znamená, že podniká eticky, s ohledem na životní prostředí, s ohledem na místní komunitu, s ohledem na komunitu, která je v okolí a s ohledem na své vlastní zaměstnance.</p>	Chápání CSR ve společnosti
9.	T	<p>Co Vás vedlo k zavedení CSR? Vyjmenujte prosím hlavní důvody</p>	
10.	R	<p>Já si myslím, že je to přirozená součást toho podnikání, já myslím, že firma musí podnikat eticky, aby byla úspěšná, musí podnikat s ohledem na životní prostředí, na zaměstnance atd. Ale to, co byly cíle, když jsme nastavovali CSR strategii, tak ty byly dva, jedno je dobré jméno společnosti, být zákazníkem vnímán jako dobrá firma, a druhý cíl je motivovat zaměstnance aby byli loajální, aby byli hrdi na svou firmu. Začali jsme hodně s tím interním zaměřením CSR než abychom o tom mluvili ven, a tím se ukázalo, že zaměstnanci jsou opravdu velice motivováni CSR aktivitami.</p> <p>A teprve vloni, až po tom, co měla CSR dobrou úroveň vevnitř, tak jsme začali dělat takovéto složky, které rozdáváme ven a teď se teda vrací i ta druhá hodnota, že věřím, že si budujeme i to dobré jméno.</p> <p>T: Byla tam nějaká interakce,</p>	Zavedení CSR ve společnosti

	<p>povzbuzení od zahraniční matky?</p> <p>V naší zahraniční matce to funguje trochu jinak. Naše centrála, která sídlí v Curychu, tak ta nepoužívá rozdělení do 4 oblastí jako my v České republice. V zahraničí používají termín sustainability, udržitelný rozvoj a chápe pod tím, životní prostředí a bezpečnost práce. Což jsou pro ní nejdůležitější věci.</p> <p>Na vztah s OOS se centrálně nedbá, že by nám naše matka nařizovala, že toto se dělat musí. A etiku podnikání o tu dbá celá skupina ABB velice silně, takže i naše mateřská organizace ji silně podporuje.</p> <p>My jsme řekli tady v Čechách, že to chceme postavit trochu jinak, CSR – 4 pilíře a tak. V podstatě lze říci, že ABB je celosvětově velmi odpovědná firma ale prostě jinde to mají jinak postavené. A co se týká přejímání z centrály, tak když to vezmu po těch pilířích, tak etika je stejná celosvětově, je velmi přísná a opravdu s nulovou tolerancí. Jakékoliv porušení etického kodexu rovná se výpověď, ukončení spolupráce. To platí jak interně vůči zaměstnancům, atk vůči obchodním partnerům. Na ten etický kodex jsou všichni školení, pravidelně e-learningem, bez tohoto školení člověk nemůže pracovat. Máme horkou linku etiky podnikání, kde se dají hlásit případná podezření, máme ombudsmana, vše je to popsáno v materiálech, která jsem pro vás připravila,</p> <p>Ta etika je řízena celosvětově, každá země, ve které ABB podniká, používá stejné nástroje na etiku podnikání. Ty</p>	
--	---	--

		<p>jsou korporátní</p> <p>V oblasti environmentální je to také řízeno centrálně, máme celosvětový závazek snížit svou spotřebu energie o 2,5%. V roce 2012. Všichni musí mít ISA 14001 atd.</p> <p>Ten pilíř místní komunikace který mám na starosti jak, tak ten je naopak hrozně benevolentní, tam prostě není nic dané centrálně, v některých zemích firemní dobrovolnictví není vůbec zavedené.</p> <p>A nejsou zavedené ani další projekty, které máme v ČR jako dárcovství krve a podpory aby lidi jezdili do práce na kole, takže tady ty projekty, které zapojují zaměstnance jsou čistě v naší režii, volba OOS atd. Jsou dané některé procesy, které já musím dodržovat. Když chci dát OOS dar, musím splnit proces daný centrálou, ale to spíš souvisí s tou etikou, aby se předcházelo nějakým korupčním problémům jako že aby ti peníze šli správným směrem, spíš tam je ta kontrola ty kontrolní mechanismy. Udělá se Cheb list té organizace, kontroluje se zda není zastoupena v politice, prověřujeme koho podporujeme.</p>		
11.	T	Která opatření a aktivity jste dosud pro to, aby byla firma společensky odpovědná, učinili?		
14.	R	<p>Viz letáky.</p> <p>T: máte třeba vy nějakou svou nejoblíbenější aktivitu na kterou byste</p>		Konkrétní aktivity v rámci CSR

	<p>ráda vzpomínala?</p> <p>Moje nejoblíbenější jsou věci, kdy zapojujeme zaměstnance, protože je to opravdu radost vidět jak se zapojují.</p> <p>K tomu zapojování máme tři věci,</p> <p>Prvním je dobrovolnictví, to děláme jinak než ostatní firmy, neděláme fyzickou činnost. Máme 4 partnery OOS a každé té neziskovky jsme se zeptali co pro ní mohou naši zaměstnanci udělat, a to pro ně děláme. Je to, kromě toho, že dáváme finance, a finanční dary, tak dáváme také práci těm lidí a jako příklad, podporujeme organizaci, která učí lidi na vozíku lyžovat. Naši zaměstnanci jezdí na výukové kurzy a pomáhají u těch výukových kurzů. Jsou na tom výukovém kurzu, pomáhají abys to všechno stihlo, je to pro ně obrovský zážitek, zaměstnanci mají potom skutečně pocit, že pomohli. My potom pokaždé měníme trochu tu komunikaci, letos ta pointa je, že říkáme, že ti klienti té OOS jsou schopni ABBnormálních, výkonů v tom pozitivním obdivném smyslu, že i když je na vozíku tak lyžuje a vyzíváme lidi, aby pomohli, těmto lidem ten cíl dosáhnout. A takovýchto aktivit je asi 6.</p> <p>Jiná organizace, která pracuje také s vozíčkářema, sídlí v Brně tak s nimi děláme bojovku kdy je šifry posouvají z jednoho místa na druhý a naši zaměstnanci tam s nimi jsou coby jejich opora a pomáhají jim zejména překonat bariéry toho města (schody atd.) a také luštit šifry, atd. To je taková extrémní aktivita dobrovolnická, tam jde třeba 5 lidí</p>	
--	--	--

		<p>firmy, a zase je to nějaký cíl překonat takovou bariéru a zvládnou takovou akci. A pro ty naše ze to má taky vzdělávací faktor, protože oni se vrací s tím, že by nikdy nevěřili že tadyto ten vozíčkář zvládne. Oni sami si připadají na pokraji sil a ten vozíčkář to zvládne naprosto v pohodě. A bylo zajímavé, že naši ze jsou technici a nebyli schopni rozluštit šifru, kterou rozluštili ti vozíčkáři, my jsme museli volat do OOS aby nám řekli kde ta bojovka začíná. Jo je to takové to poznávání i toho druhého svět a ten obdiv.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Další aktivita je, že se letos půjdeme podívat do chráněné dílny ze které bereme výrobky abychom viděli, že tam pracují mentálně postižení, že oni pracují opravdu těch 8 hodin. • Letos je to poznávání těch ABBnormálních výkonů lidí. • Ta akce organizujeme během pracovního týdne. 		
15.	T	<p>Mají zaměstnanci možnost ovlivnit, kterým směrem se bude CSR ubírat? Pokud ano, jak?</p>		
16.	R	<p>Tak takové ty hlavní věci jsou dané – podnikání eticky atd. Ale takové ty projekty na jejich zapojení, tak tam se vždycky ptám lidí na zpětnou vazbu po skončení projektu na jejich návrhy na zlepšení a celkem se tím řídím. Pro mě je důležité, aby si to spoluvytvářeli, já když chystám plakát, tak se těch lidí ptám, jestli se jim líbí tento obrázek nebo jiný.</p> <p>Druhá moje oblíbená aktivita je tour de ABB, což je už 3.ročník. a to je závod</p>		<p>Role zaměstnanců. Jak se účastní na CSR</p>

		<p>pro lidi, kteří chodí na kole do práce nebo chodí pěšky do práce. A tam je pokaždé jiná trasa a tu oni navrhnou. Na konci roku se jich zeptám jakou chcete trasu na příští rok a oni ji vymyslí, dají mi různé nápady a z těch se potom vybírá.</p> <p>Ty jejich skutečně ujeté kilometry se jim načítají na virtuální vybranou trasu, letos je to třeba Praha – Curych. To je velmi populární projekt, který startujeme v pondělí 2.4. je to na 8 měsíců. ZC se zapojují při tvorbě pravidel, trasy atp.</p>		
17.	T	Myslíte si, že vnímání CSR uvnitř organizace může ovlivňovat osobnost CSR garanta?		
21.	T	<p>3. Jaký konkrétní přínos má CSR pro organizaci? (úspory...)</p> <p>Můžete uvést nějaké další výhody, které aplikování CSR organizaci přináší?</p> <p>Máte nějaké hmatatelné výsledky?</p>		
22.	R	Já myslím, že hmatatelné výsledky jsou s tím jak zc reagují, neděláme nějaké statistiky, ale já vím, že zc jsou za to spokojení, že tyto aktivity jsou, že máme zpětné vazby, že od té doby co jsou takovéto aktivity, tak já rád chodím do práce, protože tam soutěžím na tom kole, nebo děkuji že mi ABB pomáhá překonávat mojí lenost nebo že mi padesátiletý člověk z výroby řekne,		Přínosy CSR pro společnost/zaměstnance

		<p>že dobrovolnictví s mentálně postiženými, že nikdy nic takového nedělal. To je ta zpětná vazba kterou si samozřejmě zc spojí s tou firmou. Takže si myslím že není tam žádnéj příměj důkaz, ale vím, že CSR aktivitu ovlivňují tu motivaci a loajálnost lidí ve firmě. Není žádný standardizovaný reporting, ale lidé sami sdílí své zpětné vazby a CSR manažerkou a říkají, že to bylo skvělé.</p> <p>Skoro každý den dělám rozhovory se studenty z VŠ, chodím na konference takže je to vidět, že lidi vnímají, že něco děláme a můžou to být potencionální nový zaměstnanci. Pokoušíme se dostat pokud to jde i do médií, mluvíme o tom na svých stránkách na facebooku, mluví na konferencích, prostě snažíme se to dostat i ven.</p> <p>Jednou za dva roky děláme i výzkum jak je vnímána ABB a tam je otázka i na CSR. Jak lidé vnímají aktivity v rámci CSR.</p>		
23.	T	<p>Myslíte si, že CSR zlepšuje vztahy mezi organizací a lokálním prostředím? Pokud ano, uveďte jak.</p> <p>Máte nějakou zpětnou vazbu od OOS od lokálního prostředí?</p>		
24.	R	<p>Tak mi s těmi vybranými OOS spolupracujeme velice aktivně a tam ta zpětná vazba je během toho denního kontaktu .a jsou velice spokojeni, dám třeba příklad spolupracujeme s organizací Rozmarýna, která pomáhá</p>		Lokální podpora

		<p>mladým lidem dostat se do života po odchodu z dětského domova. A tam mám tedy zpětnou vazbu, oni říkají, že jsme nejlepší donátor, protože my pro ně například děláme v rámci té podpory pohovory na nečisto pro ty lidi, hrajeme že jsme jejich budoucí zaměstnavatel a naši zc s nimi trénují co dělat až půjdou v budoucnu na pohovor. A na toto mám zpětnou vazbu, že toto nám nikdo nenabídnul, většina firem nám nabízí peníze a Rozmarýna se velice cení té přidané hodnoty, kterou mají ty pohovory nanečisto.</p> <p>Nebo máme starý nábytek (starý třeba 2 roky, ale my jej musíme vyměnit) a my veškerý ten nábytek věnujeme nějaké OOS.</p> <p>Nebo darujeme starou tiskárnu když si kupujeme novou. A tomto vždy v první řadě myslíme na své neziskové partnery.</p>		
27.	T	<p>Jaký pro ně může mít CSR přínos? (kontakty, zkušenosti)</p>		
28.	R	<p>U tý cyklistiky se hodně objevoval motiv, že by bez té naší soutěže na kolo tolikrát nevyjeli. To znám z vlastní zkušenosti – začínáme až od příštího týdne, ale tento týden bylo hezky, ale ja jsem nejela, protože se mi ještě nenacitaj kilometry. Opravdu je to velice motivační prvek k tomu, aby člověk vstal dřív a sedl na to kolo místo aby jel MHD. A pro ty pěší, tím, že oni chudé jako opravdu dlouho pěšky tak je to motivace. Pak tam byl</p>		<p>Role zaměstnanců. Jak se účastní na CSR, jaký pro ně má přínos</p>

		<p>ještě takový faktor, že jezdili do tvé práce na kole, ale připadali si zle, že přijedou zpocení, špinavý....a že díky tvé soutěži pochopili, že jsou oceňováni že jezdí na tom kole. Takže mi jim za to děkujeme a dáváme dárky, takže je tam ten obdivný pohled. A s tím dobrovolnictvím tam mi děkují za to, že mohli poznat ten svět. Ze se většinou bojí jít sami, hlavně když se jedná o lidi s mentálním hendikepem. A jsou pak překvapeni – to jsem nevěděl že tak pracují (o chráněných dílnách) mají spoustu koníčků, chodí na jazyky, právní minimum, hrají ping pong, atd. takové zpětné vazby dostávám.</p> <p>My ty akce zaměřujeme hlavně na komunikaci s těmi lidmi, teď jsme hráli ve dvojicích minigolf a u toho je to hodně záměrné na to, aby se hovořilo. Je to možnost dozvědět se hodně z toho světa těch postižených takže za to mi děkují, že poznali ten jiný svět.</p>		
29.	T	<p>Jaká aktivita v oblasti péče o zaměstnance se setkala za poslední 1-2 roky s největším pozitivním ohlasem?</p>		
31.	T	<p>Jaký způsob (formu) komunikace o CSR strategii a aktivitách organizace využívá a jaké z těchto metod zainteresovaná strana nejvíce oceňuje?</p>		

32.	R	Intranet ,kde je vždy článek o te aktualit akci, máme ještě banery kterými upozorňujeme na aktuální akce – teď je to třeba o tom závodu. Potom další kanál je firemní časopis, tam máme pravidelnou dvoustranu o CSR projektech. Plakáty a na každou akci/ projekt. Obcas posíláme i e-maily. Externe vyuzivame webové stránky, kde máme speciální sekci o CSR a materiály které jste dostala. Využíváme také facebook. Na webu csr-online.cz píšu rubriku Deník CSR manažerky.		Prosazování CSR ve společnosti/komunikace
33.	T	Kde a proč je umístěna pozice hlavního garanta CSR ve vaší organizační struktuře a jakým způsobem je zajištěna komunikace se zainteresovanými stranami?		
34.	R			Prosazování CSR ve společnosti/komunikace
39.	T	Kdy jste začali realizovat kroky pro zavedení CSR?		
40.	R	Tak v Č vznikla pozice CSR manažery 3 roky nazpátek. Čili 2009. S tím, že šlo o to, udělat inventuru toho co děláme a co bychom ještě dělat mohli. Takže ty věci, které jdou z centraly tady již byly akorát se nekomunikovaly jednotné jako CSR. Ale v podstatě jsme měli etiku, starost o životní prostředí a o zc. Přibila intenzivní spolupráce s OOS, dobrovolnictví a tyto soutěže pro zaměstnance. Takže za ty poslední 3 roky přibili aktivity zapojující zymestnance a OOS. Tehdy jsme tomu také začali říkat pilíře a používat tuto terminologii. Ale není to		Zavádění CSR

		tk, že by tu v roce 2009 něco vzniklo na zelené louce		
.		A kdy matka?		
42.	R	Přesně nevím, ale myslím, že to v podstatě tady bylo odjakživa, čili že je to opravdu zásadní pro ten business. Více je na našich webových stránkách.		
43.	T	Dokážete popsat fáze implementace CSR?		
44.	R			Zavádění CSR
45.	T	Co bylo v organizaci důvodem k zavedení CSR?		
46.	R	.		Role zahraniční matky a české pobočky
47.	T	Jakou roli při implementaci hrála/hraje matka organizace? A jakou roli má teď?		Role zahraniční matky a české pobočky
48.	R	Když jsme ten řád sestavili, a řekli, že tomu budeme říkat 4 pilíře, tak jsem toto poslala do centrály na schválení a obdržela jsem souhlas. Od nejvyššího vedení. A od té doby to s ní neřešíme. Ty věci, které jsou společné musíme dělat a ty věci, které si děláme sami si můžeme dělat sami. Reporting z pilíře místní komunity žádný nemáme (směrem k matce) u těch ostatních, které má celá skupina stejné, tam je přísná kontrola a		Role zahraniční matky a české pobočky

		reporting.		
51.	T	Ovlivnily vás některé události související s CSR? (zajímavá akce, publikace...)		Role zahraniční matky a české pobočky
52.	R	<p>Mě mohou inspirovat činnosti jiných firem, když se setkáváme na konferencích. A celosvětově mě teď inspiruje taková ta další generace CSR jak se říká. A to corporate Shared value a tam je ta myšlenka taková, že firma by měla pomáhat svým core businessem tím co opravdu dělá, což o ABB platí ale nemluví se o tom. Tak tam je naše další cesta. Příklad toho je, že všechny naše výrobky šetří našemu zákazníkovi energii. My přinášíme energeticky efektivní služby a produkty. Takže to jejíž CSR ve své podstatě, když se šetří energie. A podporujeme elektromobily v Čechách. Vyrábíme elektrostatice na dobíjení.</p> <p>Jak zapojujete stakeholdery?</p> <p>Naši dodavatele podepisují etický kodex, že jsou sami také odpovědní týká se to vztahu k živ. prostředí, etickému podnikání a podpore vlastních zaměstnanců.</p> <p>Nemáme stanovené KPI v souvislosti ze</p>		Role zahraniční matky a české pobočky

		CSR.		
31.	T	Jsou v organizaci definované nějaké indikátory úspěšnosti?		
32.	R	Nejsou stanoveny žádné indikátory, které by se sledovaly .		Sledování KPI
33.	T	Jaké nástroje využíváte ke zjištění dopadu CSR? (dotazníky...) Jak získáváte zpětnou vazbu o účinnosti CSR?	4.	Sledování KPI
34.	R	Tam kde se zapojují zc, tak vyžadují pravidelnou zpětnou vazbu od účastníku. A mezi OOS a ABB se hodnotíme 1 ročně navzájem. A podle toho se pak také rozděluje balík peněz, který se rozděluje jednou ročně. Záleží na míře spolupráce, kvalitě spolupráce. Hodnotí jak my je, tak oni nás. na začátku roku se ptáme OOS jak by měl vypadat ten další rok, na co se zaměřit. Kontakt mezi ABB a OOS je tak úzký, že zpětná vazba je naprosto přirozená.		
37.	T	Je CSR součástí výroční zprávy organizace?	3.	

38.	R	My máte celosvětový CSR report, ten vzniká tak, že každá země vyplňuje otázky a centrála z potom všechny data da dohromady, a sestaví celosvětový ABB report. A ten je ke stažení na webu. V Čechách komunikujeme prostřednictvím této složky.		
39.	T	Využívá organizace CSR jako nástroj marketingu? Pokud ano, popište jak?	5.	
40.	R			marketing
41.	T	Spolupracujete na CSR s nějakými neziskovými organizacemi? Uveďte jak	3.	Lokální spolupráce – napojení na neziskový sektor
42.	R	Těsná spolupráce je se 4 OOS a je ještě jedna která patří do toho dobrovolnictví, názvy v letaku		
43.	T	Sledujete v organizaci nové trendy v CSR? Pokud ano, snažíte se je aplikovat? Procesně	2.	
44.	R			
47.	T	Aplikují CSR i další pobočky organizace? Pokud ano uveďte co nejvíce detailů (v jakých zemích, jak, jak se začínalo...)	2.	Jak pojímá CSR společnost
48.	R			Jak pojímá CSR společnost

49	T	Postavení CSR: Vnímáte CSR jako něco základního pro organizaci? Nebo má spíš podobu spadající do kategorie „nice to have“?	Jak pojímá CSR společnost
50.	R	<p>Tan nice to have to určite není. Je to v těch procesech, v zakladu toho podnikání, podnikáme eticky, neuplácíme, nepřijímáme úplatky. Jsme transparentní, podnikáme s ohledem na živ.prostředí. mam nastavenou výrobu tak, ze nepoškozujú živ.prostředí. nebo v kancelarich tridime odpad. Když potrebuju tisknout, tiskarna je automaticky nastavena na oboustrany tisk, pokud chce ze jednostrany,musí si to nenastavit. To jsou všechno firemni procesy. Když je třeba nakoupit dárky pro zc nebo partnery, nakoupím je od chranych dílen.</p> <p>Stejně tak je to s novoročními pranimi, my jich potrebujeme třináct tisíc a my máme zase firemni proces nakoupit je z chranych dílen.</p> <p>Takže jde o ty volby, které ja v tom podnikání dělám, ze se chovám společensky odpovědně. A pak jsou to ty činnosti navíc, které děláme. Podporujeme OOS, zapojujeme do toho naše ZC. A podporujeme naše ZC dostat se do práce ekologicky</p> <p>Ta samostatná podstata toho podnikání ma byt odpovědná, to je to jak jsem říkala, ze o tom, chceme zacit vic mluvit. Polovina všech našich výnosů pochází z toho, ze jsme tady vyrobili nebo prodali výrobky které setri energii.</p>	Jak pojímá CSR společnost

51.	T	Citi každý zc v ABB jako hodně důležitou?		
52.	R	<p>Mě to samotnou překvapilo jak silná je zpětná vazba od ZC, jak moc oni cítí že je CSR důležitá. Třeba když jsme se rozhodli, že nastavíme tisk automaticky tak, že bude oboustrany a když to chce zc jinak, tak si to musí ručně nenastavit. No a my jsme si mysleli, že nás za to zabijou. Ze jim způsobují víc práce. Ale mě naopak začali chodit děkovný maily že konečně to někdo udělal. To šlo velice snadno. Ale něco nejde tak snadno, něco se mi nepodařilo. Já se třeba snažím, aby káva, kterou používáme byla fair trade, ale to se mi zatím nedari prosadit. To je dražší varianta a zatím se mi nedari toto prosadit.</p> <p>Ta změna je někdy náročná a zdlouhavá, porad je potřeba vymyslet něco nového.</p> <p>A teď máme takový hezký případ jak jsou naši ZC zapojeni – sami přišli s návrhem, aby neposílali nás firemní časopis v tištěné verzi. Aby ušetřili ty 2 koruny a posílají je pouze elektronicky.</p> <p>Takže já mám pocit, že je to v nich</p> <p>Teď jsme nově spustili spolupráci s Klubem dárců krve a ti my vysvětlili, že není dobře když přijdou do té firmy s nosítky a jednou za čas odeberou vzorky krve. Ale že je potřeba získat pravidelné darce a prvodarce. Tak mi podporujeme naše ZC malými dárky, za každé darování dostanou malinký dárek. A kolem toho se spustila obrovská vlna zájmu a všichni o tom</p>		

	<p>mluví kolikrát byli a kdy půjdou znovu atd. A teď tady začíná ta tour, tak všichni mluví o tom, jak se jezdí na kole atd....</p> <p>Naši zaměstnanci zůstávají v ABB déle, nemáme tady velkou fluktuaci, ale přesná data neznám, to by věděli kolegyně na HR.</p>	
--	--	--

4. Přepis dotazníkového šetření

Číslo otázky	otázka	odpověď
1	Jak jste vnímal dnešní program, který byl pro vás připravený	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozitivně 2. Nejdříve jsem se bál, protože jsem nevěděl do čeho jdu, ale nakonec se to ukázalo jako dobrá zkušenost. 3. Velmi pozitivně a doufám, že se tato akce bude opakovat 4. Velice příjemně strávený čas 5. Bylo to super, děti se bavily 6. Výborně zorganizovaný příjemný den, smysluplná aktivita 7. Dobře zorganizované, zábavné 8. Zajímavá zkušenost
2	Jaký největší zážitek (poznatek) si z dnešní akce odvážíte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Překvapilo mě, že se děti nebály 2. Přítulnost dětí 3. Do dnešního dne jsem nevěřila, že lze udělat radost pouhým dotekem či úsměvem 4. Touha dětí po kontaktu a jejich přítulnost 5. Životní osudy některých dětí z domova 6. Radost dětí z naší návštěvy 7. Otevřenost dětí. Osobně jsem očekával, že budou spíš bázlivé a stydlivé.

		8. Celé dopoledne bylo zajímavé
3	Jak, s ohledem na dnešní zkušenost, vnímáte fenomén firemního dobrovolnictví? Jaký přínos vidíte v propojování neziskového a ziskového sektoru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je to určitě dobrý nápad, forma teambuildingu 2. Velmi pozitivně 3. Smysluplná aktivita 4. Velký přínos pro obě strany 5. Přínos pro obě strany 6. Myslím, že by tyto aktivity měly být nařízené ☺ 7. Kladně, určitě bych to zopakovala 8. Přínosné a smysluplné
4	Myslíte, že podobné akce mohou zvyšovat loajalitu zaměstnanců?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Možná částečně ano. 2. Je to zajímavá akce a mělo by tuto aktivitu dělat více lidí. 3. Záleží na povaze člověka 4. Ano 5. Určitě 6. Ano 7. Nevím, jestli loajalitu, ale určitě to sblížuje lidi. 8. O tom nejsem přesvědčena.
5	Myslíte, že podobné akce mohou působit dobře na naše zákazníky/partnery?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ano, může to pro ně být zajímavé. 2. Ano 3. Nejsem si jist, zda to každý dokáže ocenit 4. Ano 5. Určitě 6. Ano 7. Pokud se o těch aktivitách dozví, tak rozhodně 8. Určitě, mám pocit, že se v poslední době klade důraz na sociální povědomí.
6	Chtěl byste se zúčastnit nějaké další akce firemního dobrovolnictví? Napadá vás nějaká jiná náplň (jiné aktivity), které by pro zaměstnance mohli být zajímavé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ano chtěla bych. 2. Zúčastnil bych se rád 3. Ano 4. Moc ráda se zúčastním, klidně i jiné aktivity (např. domov důchodců) 5. Určitě 6. Ano 7. Rád se zúčastním 8. Ano ráda, třeba v domě pro seniory.

O autorce

Narodila jsem se v roce 1981 v Praze. Po ukončení studia na Gymnáziu Libeňský zámeček jsem odjela na jeden rok do zahraničí (Velká Británie) , sbírat zkušenosti a zlepšit si anglický jazyk. V roce 2002 jsem se z Anglie vrátila zpět do České republiky a na podzim stejného roku jsem začala studovat Fakultu humanitních studií v Praze, bakalářské obor Studium humanitní vzdělanosti. Toto studium jsem úspěšně zakončila v roce 2006 a získala titul Bc. Poté jsem odjela na půl roku do Španělska s cílem zlepšit si svou znalost španělštiny a poznat jinou kulturu. Na podzim roku 2007 jsem začala pracovat na hlavní pracovní úvazek v oboru vzdělávání dospělých. V tomto oboru působím do teď a ve své současné praxi ve společnosti GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., se zabývám školením, komunikací a soustředím se též na oblast společenské odpovědnosti. CSR aktivity úspěšně organizuji již druhým rokem a podařilo se mi navázat spolupráci s několika OOS.

Ve svém volném čase se věnuji sportu (snowboarding a wakeboarding), četbě, přátelům a též působím jako dobrovolník v o.s. Provázek.

Slovník důležitějších jmen a pojmů

Společenská odpovědnost firem (CSR) – nad zákonná aktivita manažerů a zaměstnanců soukromých firem, která směřuje například ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců, či dodavatelsko – odběratelských vztahů. Firmy svojí činnost směřují také k ochraně životního prostředí, k těsnější spolupráci s místní správou a organizacemi občanského sektoru (Prskavcová, 2008)

Firemní filantropie je kombinace možných přístupů podpory OOS a nejen jich, je to nová orientace firem na posilování hodnoty značky a jejich role ve společnosti. (Bartošová 2006)

Dobrovolník – člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svou energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí ve společnosti

Stakeholders – zainteresované skupiny, v CSR mohou být: zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, odbory, nevládní organizace, zástupci správy a samosprávy, a další (Franz, Nezhyba, Heydenreich, 2006)

Nadační fond – účelové sdružení majetku (Skovajsa a kol, 2010)

OOS – organizace občanské společnosti – subjekty organizované občanské společnosti (Skovajsa a kol, 2010)

Firemní dárcovství – koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců (Nešporová, 2005).

Marketing – je cíleně profitově orientované jednání sociálně ekonomického subjektu směřující k prezentaci a prosazení vlastních hodnot v konfrontaci s hodnotami okolí při současném hledání konsenzu mezi nimi. (Bačuvčík, 2011)

Rejstřík

CSR, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112

Firemní dobrovolnictví, 4, 8, 28, 29

Firemní filantropie, 4, 5, 8, 27, 28, 41, 52, 61, 73, 112

Marketingový nástroj, 4, 34, 35, 70

Občanská společnost, 4, 6, 11, 13, 14, 15, 74

Organizace občanské společnosti, 11, 12, 65, 112

Společenská odpovědnost firem, 4, 9, 13, 14, 20, 75, 111

Stakeholders, 4, 7, 9, 19, 20, 46