

Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj



PODNIKATELSKÝ SEKTOR / VEŘEJNÝ SEKTOR

PUBLIKAČNÍ ŘADA NÁRODNÍ POLITIKY KVALITY



PUBLIKACE CSR 2016

Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj



Podnikatelský sektor
Veřejný sektor

Zpracovali:

Ing. Alena Plášková, CSc., Ing. Ondřej Hykš, Bc. Klára Fousková, Ing. Martin Martinov (příloha)

Vedoucí realizačního týmu:

Ing. Pavel Ryšánek

PŘEDMLUVA

Rada kvality ČR v rámci své strategie přijímá nové programy, kterými rozšiřuje svoje aktivity v oblasti oceňování organizací veřejného i podnikatelského sektoru. Vedle programů Národní ceny kvality ČR (programy Excellence, Start plus Start a Start Europe) realizuje i programy Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost (Národní cena za společenskou odpovědnost – NC CSR, Cena hejtmana za společenskou odpovědnost, Cena za společenskou odpovědnost Podnikáme odpovědně) a zařazuje je do aktivit spojených každoročně s akcí Listopad – Měsíc kvality v ČR.

Národní cenu za společenskou odpovědnost uděluje Rada kvality ČR již od roku 2009. K formulaci požadavků na žadatele o tuto cenu byl vyvinut český model KORP, který plně postihuje jak oblast předpokladů, tak i výsledků. Požaduje formulaci cílů i trendů.

Jelikož je v současnosti ve světě, zvláště v podnikatelských uskupeních, kladen velký důraz na udržitelný rozvoj a jeho aspekty, rozhodla se Rada kvality ČR inovovat NC CSR a převzít od roku 2016 model vytvořený Evropskou nadací pro management kvality (EFQM) ve spolupráci s UN Global Compact:

„Committed to Sustainability“ (C2S)

(Závazek k udržitelnosti)

Tento model vychází z osmi základních konceptů Modelu excelence EFQM a z deseti principů iniciativy UN Global Compact.

Představuje nezávislé externí hodnocení organizací podnikatelského i veřejného sektoru. Předpokládá se, že uchazeč se udržitelným rozvojem jako jednou ze strategických politik zabývá a je schopen reportovat určité výsledky. Hodnocení se zaměřuje na čtyři oblasti: **People, Planet, Profit a Products**. Hodnotící schéma je založeno na sebehodnocení organizace a hodnocení na místě dvěma nezávislými hodnotiteli. Uchazeč o hodnocení získá nezávislou informaci a zpětnou vazbu o stavu udržitelnosti a CSR své organizace. V případě, že uspěje, obdrží národní ocenění od Rady kvality ČR a mezinárodní certifikát „Committed to Sustainability“.

Přínos pro organizaci:

- motivace pro další rozvoj v oblasti CSR a udržitelného rozvoje,
- rozvoj kultury excelence a udržitelného rozvoje,
- externí a nezávislá identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje,
- posilování strategie společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje.

OBSAH

Úvod	5
Jak chápat společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj?	7
Možnosti k prokazování společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje	13
Jak implementovat společenskou odpovědnost a udržitelnost do všech procesů v organizaci tak, aby byla součástí systému managementu?	15
Základní informace pro sebehodnocení v rámci NC za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj	19
Proces hodnocení	23
Zlepšování	26
Příklad sebehodnotící zprávy – Podkladová zpráva NC CSR	27
Příloha:	
Případová studie	35

ÚVOD

K nedílným současným přístupům systémů řízení jakékoliv úspěšné organizace patří nejen zvažování aktivit, které přispějí k zajištění požadovaných tržeb prostřednictvím splnění očekávání zákazníků na kvalitu výrobků a služeb, ale i takových, které napomohou zvyšování kvality života celé společnosti a k ochraně životního prostředí.

Každá organizace má svůj směr, každý z nás má odpovědnost za své jednání a následné dopady na společnost. Základy mravních hodnot byly formulovány již v období řecké filozofie. Myšlenky Demokrita (*„Člověka nemá vést k řádnému životu strach před trestem za špatné činy, nýbrž jeho zodpovědnost k sobě samému“*) jsou i dnes stejně aktuální jako v období jeho života a stejně těžko naplnitelné v dnešním globálním světě, jako byly tenkrát.

K současným moderním manažerským systémům řízení patří proto neodlučně i akceptování odpovědnosti vůči společnosti – za její ekonomický rozvoj, za životní prostředí, za kvalitu života všech zainteresovaných stran. Podniky nežijí ve vakuu, ony a společnost se navzájem potřebují.

Jakákoliv organizace, bez rozdílu poskytovaných výstupů, funguje proto, že nabízí konkrétní výrobky nebo služby svým zákazníkům, ať bezplatně, nebo za úplatu. Vše, co v každodenním životě koná, může mít dopad jak na její ekonomické výsledky a na spokojenost zaměstnanců, tak i na její vnější prostředí (na životní prostředí, na kvalitu života v okolní komunitě i v globálním měřítku). K odpovědnosti za tyto dopady se v současné době hlásí čím dál tím více organizací, které si ji uvědomují a jsou ochotny se dobrovolně těmto otázkám věnovat a efektivním přístupem je řešit. Běžně deklarují i své zprávy o společenské odpovědnosti a udržitelném rozvoji.

Co je hlavním kritériem úspěšnosti podnikání? Je to maximální, nebo optimální zisk? Mají podniky nést odpovědnost za řešení celospolečenských problémů? Do jaké míry? – To jsou jen některé otázky, na které budou muset hledat odpověď manažeři i vlastníci. Přístup ke společenské odpovědnosti se rozděluje na dva základní póly: jedni vědí, oč jde, jiní pátrají, co by to mohlo být. Tomu odpovídají i průzkumy provedené v posledním období jak v rámci organizací, tak i napříč veřejností. Nelze však zapomínat ani na ty, kteří tento přístup přímo odmítají jako nepotřebný, nikým nepožadovaný, vyžadující pouze další náklady a snižující zisk.

V současné době pozornost nejen podniků, nýbrž i organizací veřejného sektoru věnovaná otázkám společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje výrazně zesílila. Rámec pro prokazování společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje poskytuje nejen celá řada mezinárodních i národních norem či standardů i modelů cen zaměřených na tuto specifickou oblast, ale i modely moderních systémů managementu, které otázky společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje vhodně integrují do celé organizace.

Jak chápat společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj?

Být člověkem znamená být odpovědný. Znamená to hanbit se nad nezávislou bídou. Znamená to cítit, že klademe-li svůj kámen k ostatním, pomáháme stavět svět.

(A. de Saint-Exupéry)

„Společenská odpovědnost“, známá spíše pod zkratkou „CSR“ (Corporate Social Responsibility), se ve světě explicitně objevila počátkem druhé poloviny 20. století a znamená takový způsob vedení organizací a utváření vztahů se všemi zainteresovanými stranami, který přispívá ke zlepšení reputace a ke zvýšení důvěryhodnosti.

Společenská odpovědnost (Corporate Social Responsibility)

je v současnosti všeobecně chápána (naskrz řadou existujících definic) jako strategie moderního managementu, v níž je obsažena i odpovědnost dané organizace za veškeré (ekonomické, ekologické i sociální) dopady její činnosti na společnost. V této souvislosti nelze opomenout ani přirozenou ochotu pomáhat druhým, která byla kořenem aktivit společenské odpovědnosti.

Důvodem pro existenci celé řady definic je skutečnost, že CSR vlastně nemá žádné konkrétní vymezující hranice a je založena na dobrovolnosti a širokém spektru možných aktivit. Koncept CSR apeluje na změnu orientace managementu z krátkodobých cílů na dlouhodobé, z maximálního na optimální (udržitelný) zisk. Společenská odpovědnost bude čím dál více i v České republice standardní součástí firemních procesů, strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení. Zřejmě nejznámější jsou následující definice:

CSR je odpovědnost organizace za dopady jejich rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí prostřednictvím transparentního etického chování, které:

- *přispívá k udržitelnému rozvoji, zdraví a dobrým životním podmínkám ve společnosti,*
- *bere v úvahu očekávání zainteresovaných stran,*
- *je v souladu s příslušnou legislativou a mezinárodními standardy chování,*
- *je integrováno v rámci celé organizace a uplatňováno v jejich vztazích.*

(ISO 26000)

CSR je odpovědnost firem za jejich dopady na společnost.

(A renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility)

Společenská odpovědnost firem (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i ke společnosti, ve které podnikají.

(Business Leaders Forum)

Dopady organizací mohou mít jak pozitivní, tak i negativní účinky. Při rozhodování o vhodných aktivitách je důležité mít vždy na zřeteli oba póly. Z hlediska další udržitelnosti je zřejmě nejvyšší prioritou ochrana životního prostředí, která rozhodujícím způsobem zaručuje kvalitu našeho budoucího života. Příroda je schopna se přizpůsobit a následně asimilovat celou řadu námi realizovaných změn, má však pouze omezenou schopnost je všechny přijmout a „řešit“. Proto je nutné vždy při posuzování nových přístupů a inovací výrobků a služeb zohledňovat a následně i prokazovat další nasměrování organizace v souladu s „fungováním přírody“. Všichni bychom se měli vyvarovat nadměrného čerpání

zejména neobnovitelných zdrojů a s ohledem na rychlost jejich reprodukce hledat a upřednostňovat obnovitelné zdroje. Je třeba minimalizovat odpady a nepoškozovat životní prostředí škodlivými látkami, snižovat celkovou spotřebu vstupů a zároveň hledat možnosti zlepšování kvality života všech zainteresovaných stran.

Společenská odpovědnost je uznávána a realizována v souladu s respektováním základních **principů**, jsou to především:

- odpovědnost za dopady na společnost,
- dobrovolnost přístupu,
- transparentnost v rozhodování a realizovaných aktivitách,
- etické chování,
- respektování zájmů a potřeb zainteresovaných stran,
- respektování práva,
- respektování mezinárodních standardů chování včetně lidských práv.

Společenská odpovědnost (a udržitelnost) je tedy v základě koncepce, podle níž se může organizace dobrovolně rozhodnout přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí. Je to dobrá příležitost pro podniky stát se odpovědnějšími, konkurenceschopnějšími či udržitelnějšími z hlediska budoucí existence. Z mnohých průzkumů a studií vyplývá, že veřejnost odpovědné chování od firem očekává a všímá si jej. Je také zřejmé, že odpovědné a etické chování ovlivňuje i postavení firem na trhu, jejich konkurenceschopnost a v neposlední řadě i zisk.

Jak definice, tak i rozsah zvolených dobrovolných aktivit nemají jednoznačné ohraničení. Přesto jsou pro koncept společenské odpovědnosti stanoveny a všeobecně uznávány základní principy:

Odpovědnost

Princip předpokládá nejen odpovědnost za plnění legislativy. Náplní tohoto principu je přiznání odpovědnosti podniku za dopady jeho činnosti na ekonomiku, na životní prostředí a na kvalitu života celé společnosti včetně jeho zaměstnanců. Podnikání je věc veřejná, a proto je nutné respektovat zájmy komunity, v níž organizace působí. Odpovědnost znamená předcházet potenciálním problémům, odpovědnost znamená přiznat případná pochybení v případech nastalých problémů a přijmout jejich řešení.

Dobrovolnost

K rozhodnutí o aktivitách, které spadají do společenské odpovědnosti, nejsou podniky nuceny. Všeobecně je zřejmé, že všichni musí plnit stávající legislativu. I v oblasti společenské odpovědnosti jsou zakotvena do určité míry ustanovení legislativy. Jestliže však podnik deklaruje, že pouze plní požadavky legislativy, nemůže zároveň tvrdit, že je společensky odpovědný. Plnit požadavky legislativy je jeho povinnost. Volba dobrovolných aktivit je záležitostí managementu každé organizace.

Transparentnost

Všechna rozhodnutí a aktivity podniků, které mají dopad na zainteresované strany, by měly být veřejně dostupné, včetně jejich dopadů a přístupů k jejich řešení. Zainteresované strany mají právo dozvědět se o účelu podnikání, místě sídla, identitě všech vlastníků, členech vrcholových orgánů a jejich odměňování, dosažených výsledcích ve společenské odpovědnosti, zdrojích, objemu i použití disponibilních finančních prostředků.

Etické chování

Základními všeobecně přijímanými hodnotami etického chování jsou upřímnost, spravedlnost a bezúhonnost. V přijímaných kodexech etického či korektního chování by měla být nastavena pravidla pro prevenci korupce a konfliktu zájmů, pro jejich identifikaci a řešení a pro dohled nad dodržováním těchto pravidel bez ohledu na místo podnikání (tzn. ve všech lokalitách působení bez rozdílů). Nejde jen o to „dělat byznys“, ale i o to, jak se dělá.

Respektování zájmů zainteresovaných stran

Zainteresovanými stranami jsou všechny subjekty, které mají zájem na výsledcích činnosti podniku (zejména majitelé, zákazníci, zaměstnanci a jejich odborové organizace, dodavatelé, investoři, konkurenti, zástupci státní správy i samosprávy) nebo jsou dopady činností podniku ovlivňovány (především občané, zájmové skupiny, neziskové organizace v místní komunitě i média). Jejich zájmy a dopady na ně by měly podniky sledovat, akceptovat ve svých strategiích, vyhodnocovat a naplňovat ve svých aktivitách. Jednou z možností je zapojování zainteresovaných stran i do rozhodování podniku.

Respektování práva

CSR bývá často mylně chápána jenom jako prosté chování se v souladu se zákony. Takové chování a příslušné činnosti jsou bezesporu správné, ale respektovat zákony a chovat se v souladu s nimi firma prostě musí, nechce-li riskovat ztrátu reputace a různé postihy či snad trestní stíhání. Plnění legislativy rozhodně není argument pro dobrovolné aktivity.

Respektování mezinárodních standardů chování

I v případech, kdy legislativa příslušného státu tato pravidla neřeší nebo je řeší v rozporu s mezinárodními standardy, je odpovědné dodržovat deklarovaná ujednání bez ohledu na místo působnosti. Podnik sám může tyto standardy implementovat do svých aktivit, může též předkládat návrhy pro rozhodování na úrovni legislativy státu. Doporučovanými mezinárodními standardy a normou jsou zejména:

- Směrnice Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) pro nadnárodní podniky,
- 10 principů iniciativy OSN Global Compact,
- norma ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti,
- tripartitní deklarace Mezinárodní organizace práce (ILO) o zásadách pro nadnárodní společnosti a sociální politiku,
- obecné zásady OSN v oblasti podnikání a lidských práv (Guiding Principles on Business and Human Rights).

Tento základní soubor mezinárodně uznávaných zásad a pokynů představuje vyvíjející se a nedávno posílený globální rámec pro společenskou odpovědnost podniků. Je vhodné do budoucna zvážit udržování kontaktů se subjekty, které mezinárodní standardy nerespektují. To platí zejména v dodavatelském řetězci.

Respektování lidských práv

Všeobecná deklarace lidských práv (OSN) je v mnoha zemích zakomponována do obsahu ústav a následně do příslušné legislativy. Z nich vyplývá, že lidská práva jsou respektována a příslušnými opatřeními i chráněna. Jak v EU, tak i v ČR byly přijaty dokumenty pro dodržování lidských práv. Jejich ochranu posiluje zejména přijatý antidiskriminační zákon a svoboda sdružování zaměstnanců v odborových organizacích.

Udržitelný rozvoj

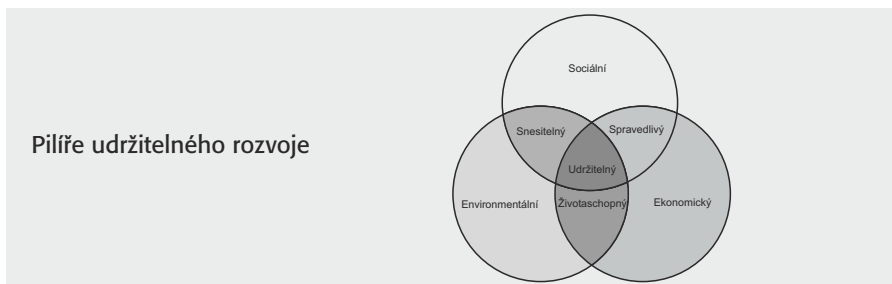
lze rovněž charakterizovat celou řadou definic, kupř.:

- *Udržitelný rozvoj (Sustainable Development) je takový způsob rozvoje lidské společnosti, který uvádí v soulad hospodářský a společenský pokrok s plnohodnotným zachováním životního prostředí.*
- *Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, jehož hlavním cílem je zachování životního prostředí budoucím generacím v co nejméně pozměněné podobě.*
- *Evropský parlament definuje udržitelný rozvoj jako „zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současnou a příští generaci“.*
- *Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a při tom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů (zákon ČR o životním prostředí).*

Heslem tohoto pojetí je citát připisovaný Antoinu de Saint-Exupérymu:

Nedědíme zemi po našich předcích, nýbrž si ji vypůjčujeme od našich dětí.

Udržitelný rozvoj je reakcí na potřebu lidské společnosti rozvíjet se kvalitativně spíše než kvantitativně a v souladu s omezeními danými naším životním prostředím. Nebere proto v potaz pouze ekonomický růst, ale i společenské hodnoty a přírodní bohatství. Centrální otázkou udržitelného rozvoje je, jak popsat kvalitu života, jak ji měřit a jak ji udržet s ohledem na přírodní limity našeho společenství na planetě. Udržitelný rozvoj stojí na pochopení, že sociální, environmentální a ekonomický pilíř rozvoje jsou úzce propojeny a že nelze jeden z nich upřednostnit na úkor ostatních.



Klíčová témata udržitelného rozvoje ukazují vzájemnou provázanost všech tří pilířů. Jedním z těchto témat jsou třeba rizika vyplývající z takové formy zemědělství, která ničí životadárné funkce krajiny, jakou je např. zadržování vody, nebo způsobuje úbytek kvalitní půdy. Dalším tématem jsou nerovnosti ve vzdělávacím, sociálním či daňovém systému, které mohou ohrozit soudržnost i stabilitu naší společnosti. Udržitelný rozvoj se intenzivně zabývá také vhodnými ukazateli rozvoje a snaží se hledat nové cesty měření kvality života. Ty by neměly vypovídat pouze o kvantitativním nárůstu spotřeby a výroby, ale měly by sledovat také faktory, které především přispívají ke kvalitě života, jako je zdraví, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, bezpečnost, možnost rozvíjet se vzděláváním či vzájemná podpora v komunitě.

Tři pilíře udržitelného rozvoje:

Ekonomický: Hospodářský růst, nezaměstnanost, mezinárodní obchod, globalizace, rozvoj regionů a organizací (firem) ve vztahu k ostatním dvěma pilířům.

Environmentální: Omezování znečištění, šetrnost při těžbě a spotřebě neobnovitelných zdrojů, ochrana vzácných ekosystémů, boj s klimatickými změnami.

Sociální: Zabývá se soudržností mezi jednotlivými generacemi nebo společenskými skupinami, rovnými právy, přístupem ke vzdělání nebo omezováním chudoby.

Cíle udržitelného rozvoje

Sedmnáct **Cílů udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals – SDGs)** je prezentováno jako program OSN rozvoje na následujících 15 let (2015–2030). Tyto cíle byly přijaty v září 2015 na summitu OSN v New Yorku v rámci tzv. Agendy 2030 *Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030*. „Nová agenda je slibem politických lídrů lidem na celém světě. Týká se všech států (ale i samostatných organizací) a je to komplexní a tranzitivní vize lepšího světa pro všechny,“ vysvětlil Agendu v úvodu summitu generální tajemník OSN Pan Ki-mun.



- SDG 1: Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě.
- SDG 2: Vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství.
- SDG 3: Zajistit zdravý život a zvyšovat jeho kvalitu pro všechny v jakémkoli věku.
- SDG 4: Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny.
- SDG 5: Dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek.
- SDG 6: Zajistit všem dostupnost vody a sanitačních zařízení a udržitelné hospodaření s nimi.
- SDG 7: Zajistit všem přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie.
- SDG 8: Podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny.
- SDG 9: Vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace.
- SDG 10: Snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi.
- SDG 11: Vytvořit inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná města a obce.
- SDG 12: Zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu.

- SDG 13: Přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejich dopadů.
- SDG 14: Chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje.
- SDG 15: Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy, potírat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity.
- SDG 16: Podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj. Zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvořit efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních.
- SDG 17: Oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování.

Poznámka:

Orgány a organizace podporující udržitelný rozvoj v ČR

Rada vlády pro udržitelný rozvoj (RVUR)

je poradním orgánem vlády České republiky ve věcech strategického plánování a udržitelného rozvoje. Ve své činnosti „iniciuje, koncipuje, koordinuje, sleduje, vyhodnocuje a podporuje strategické dimenze v řízení státu“. Byla založena necelý rok po Světovém summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu. Jednalo se o reakci na mezinárodní aktivity v oblasti udržitelného rozvoje. Vznikla usnesením vlády ČR č. 778 ze dne 30. července 2003. Usnesením č. 836 ze dne 6. srpna 2003 byl pak schválen statut Rady, který ji v úvodu definuje jako stálý poradní, iniciační a koordinační orgán vlády pro oblast udržitelného rozvoje a strategického řízení.

Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj

je součástí Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj (The World Business Council for Sustainable Development – WBCSD). Ta je jednou z hlavních mezinárodních organizací sdružující významné aktéry z řad různých odvětví podnikání a socioekonomické sféry. Snaží se o jejich spolupráci a nalezení řešení a podnikání kroků, které povedou k aplikaci principů udržitelného rozvoje do společnosti, a to jak v rovině ekonomické, tak sociální i environmentální. Sídlí ve Švýcarsku (Ženevě), ale působí – prostřednictvím desítek poboček – v mnoha zemích po celém světě a v současné době je v ní zapojeno již přes dvě stě firem.

Odborná sekce Rady kvality pro CSR a udržitelný rozvoj

realizuje a kontroluje plnění Národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací v ČR, přijatého usnesením vlády č. 49 z 25. 1. 2016. Metodicky řídí Platformu zainteresovaných stran. Spolupracuje s Národní sítí UN Global Compact, která byla v ČR ustavena v roce 2015 národním zástupcem Asociací společenské odpovědnosti za výrazné podpory Rady kvality ČR a Ministerstva průmyslu a obchodu.

Možnosti prokazování společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje

*Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik.
(Henry Ford)*

Každý podnik, od nadnárodní společnosti po místního dopravce, by měl každým svým aktem sledovat nejen dosahované výsledky a plnění zákonných povinností, ale také širší společenské a ekologické souvislosti. Měl by hrát roli „odpovědného občana“, ať už vyrábí výrobky, nebo poskytuje služby. Nedílnou součástí dobré reputace moderního podniku je odpovědné chování k zaměstnancům, místní komunitě, životnímu prostředí, akcionářům, dodavatelům i ostatním zainteresovaným stranám. Odpovědné chování se pro podnik stává stejnou nutností jako kvalitní zákaznický servis nebo špičkový management.

Existující nejvýznamnější standardy:

- UN Global Compact a další relevantní deklarace a úmluvy OSN,
- Směrnice OECD pro nadnárodní podniky,
- zásady ILO,
- norma ČSN ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti,
- SA 8000 – SAI – Social Accountability International,
- Global Reporting Initiative (GRI),
- ČSN 01 0391 Systém managementu společenské odpovědnosti – Požadavky,
- IQNet SR 10.

Směrnice OECD pro nadnárodní podniky (Guidelines for Multinational Enterprises)

OECD vydala v roce 2011 poslední verzi svých Směrnic, obsahujících řadu doporučení formulovaných vládami, která se zaměřují na pravidla odpovědného chování nadnárodních korporací. Mezi doporučovaná témata patří politika firmy, řízení firmy, transparentnost a otevřenost, zaměstnanecké vztahy, životní prostředí, boj proti korupci, výsledky hospodaření firmy, řízení rizik, konkurenční boj.

Zásady ILO

Základní pracovní práva:

- svoboda odborového sdružování,
- odstranění diskriminace v práci (dětská, nucená, rovné příležitosti a zacházení),
- rovnost v odměňování,
- právo na zaměstnání,
- pracovní podmínky, BOZP,
- sociální ochrana a sociální dialog (kolektivní vyjednávání),
- regionální a technická spolupráce.

ISO 26000

je norma určená pro organizace soukromého i veřejného sektoru, bez ohledu na jejich velikost nebo místo působení. Tato norma nebyla koncipována jako certifikační. Jejím záměrem je poskytnout organizacím návod pro implementaci a integraci konceptu společenské odpovědnosti do všech procesů. Obsahově se dále zaměřuje na zdůraznění

principů, na identifikaci a zapojení zainteresovaných stran, včetně jejich potřeb a významnosti, na volbu možných aktivit v sedmi klíčových tématech (řízení a správa organizace, lidská práva, pracovní podmínky, životní prostředí, etika v podnikání, ochrana spotřebitelů, komunitní angažovanost a rozvoj) a v neposlední řadě i na způsoby komunikace výsledků v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje.

SA 8000

je certifikační norma, která stanovuje požadavky v oblasti dětské práce, nucené práce, BOZP, diskriminace, pracovní doby, práva na shromažďování a odměňování. Stanoví ovšem i požadavky na systém managementu. Tvůrcem normy je nezisková nevládní organizace Social Accountability International (SAI) se sídlem v USA. Tato organizace má s touto problematikou velké zkušenosti a snaží se o zachování vysoké mezinárodní prestiže. Certifikaci podle této normy mohou provádět pouze certifikační orgány, které jsou touto organizací akreditovány. V ČR je podle této normy certifikováno několik organizací. Podle našeho názoru ale norma obsahuje většinu požadavků, které jsou v českých podmínkách dlouhodobě bez problémů naplňovány (dětská práce, nucená práce apod.).

GRI

Standard Global Reporting Initiative předkládá soustavu pravidel vhodných k implementaci a porovnatelnému měření a hodnocení společenské odpovědnosti organizací. Vedle požadovaných údajů a indikátorů v šesti oblastech obsahuje i zásady pro tvorbu zpráv a návod na jejich obsah. V současné době je platná verze G4.

ČSN 01 0391

je národní norma, která byla v roce 2013 přijata do souboru českých norem. Jejím podkladem se stal Národní program posuzování shody systému společenské odpovědnosti, který před vydáním normy sloužil jako možnost, jak mohou organizace prokazovat svoji úroveň aplikace společenské odpovědnosti akreditovaným certifikátem. V tomto smyslu byl Národní program zcela nahrazen českou technickou normou. V současnosti je již několik organizací držitelem tohoto certifikátu.

Poznámka: Další norma, která dává organizacím možnost získat certifikát, je standard IQNet SR 10, který vytvořily certifikační organizace sdružené síti IQNet.

Jak implementovat společenskou odpovědnost a udržitelnost do všech procesů v organizaci tak, aby byla součástí systému managementu?

Podniky jsou závislé na globálním vývoji, a proto je v jejich vlastním zájmu pomoci zlepšit stav tohoto světa.

(Klaus Schwab, prezident a zakladatel Světového ekonomického fóra)

Důvody pro realizaci aktivit CSR v českém prostředí jsou logické: buď jde o rozhodnutí center nadnárodních firem, která považují tuto oblast za nedílnou součást své podnikové kultury, anebo o vlastní rozhodnutí podniků na základě vnitřního přesvědčení o významu tohoto přístupu. Podniky se snaží chovat korektně, nabízet svým zákazníkům kvalitní výrobky a služby, pečovat o ně, být dobrým zaměstnavatelem i sousedem, chránit životní prostředí a získat a udržet si konkurenční výhodu. Společenskou odpovědnost považují za nejlepší způsob pro dlouhodobé přežití. Zhruba dvě třetiny firem o konceptu CSR ví (velké dokonce přes 90 %), mnohé realizují spektrum aktivit. Je to typické zejména pro velké firmy. Na straně druhé však v každé organizaci najdeme alespoň jednu aktivitu CSR. Zpravidla však chybí koncepčnost a systémovost. Nebývá stanovena strategie společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje a určeny měřitelné cíle, aktivity CSR jsou realizovány nahodile a není u nich zvažován přínos pro organizaci (zejména pro zvýšení ekonomické výkonnosti). Mezi nejčastějšími přínosy jsou uváděny:

- posílení firemní kultury,
- dobré jméno a následná společenská prestiž,
- získání nových zákazníků a loajalita stávajících,
- loajalita a odbornost zaměstnanců,
- zlepšení vztahů s obchodními partnery i ostatními zainteresovanými stranami,
- důvěra veřejnosti,
- odlišení se od konkurence,
- úspory nákladů,
- efektivnější řízení rizik i změn.

Mnohé organizace mohou výše uvedené benefity jednoznačně prokázat.

Naproti tomu základními bariérami pro implementaci jsou:

- nedostatek informací,
- nedostatek času,
- chybí kvalifikovaní lidé,
- obava z nárůstu nákladů,
- aplikace společenské odpovědnosti není dostatečně uznávána (nevytváří silnější konkurenční výhodu, chybí pozitivní odezvy v médiích, není tlak veřejnosti).

Společenská odpovědnost v současném pojetí představuje vzájemně provázaný soubor činností a postupů v oblasti *sociální* (lidská práva, péče o zaměstnance a tvorba pracovních míst, rovný přístup, příspěvek ke zvyšování kvality života), *environmentální* (prevence znečištění, využívání obnovitelných zdrojů, úspory energií, vody a ostatních zdrojů) a *ekonomické* (boj proti korupci, transparentnost, kvalita produktů a odpovědnost za dosahování pozitivních hospodářských výsledků) v zájmu zlepšení životních podmínek společnosti.

Přesto současné poznatky z prostředí podnikatelské sféry v naší republice vypovídají:

- koncept společenské odpovědnosti zakotvil v povědomí zejména velkých organizací;
- prakticky v každé firmě najdeme jednu nebo více aktivit zařaditelnou do oblasti společenské odpovědnosti;
- uplatňování společenské odpovědnosti je typické zejména pro velké firmy;
- v malých a středních podnicích lze identifikovat aktivity společenské odpovědnosti, avšak jejich realizace je zpravidla nesystémová;
- spektrum realizovaných aktivit je rozsáhlé a není v mnoha případech dobře voleno;
- nahodilost převládá nad koncepčností;
- i v naší republice jsou odpůrci konceptu společenské odpovědnosti.

V případě, že organizace rozhoduje o implementaci konceptu společenské odpovědnosti, bude hledat východiska – počátek cesty. Shrnutím všech existujících přístupů lze doporučit následující postup:

1. Určení kontextu organizace z hlediska dopadů na společnost.
2. Identifikace zainteresovaných stran a jejich zájmů.
3. Stanovení strategie, cílů a měřítek.
4. Rozhodnutí o aktivitách, které naplní stanovené cíle.
5. Přidělení zdrojů.
6. Zabudování do podnikových procesů.
7. Monitorování a vyhodnocování dosahovaných výsledků.
8. Komunikace o společenské odpovědnosti.

Na rozdíl od klasického přístupu managementu, který začíná formulací mise, vize a následně strategie, v konceptu společenské odpovědnosti je nutné začít zvážením všech dopadů, které podnikové činnosti vyvolávají. Ty mohou být jak kladné (např. rozvoj kompetencí svých zaměstnanců, podíl na zvýšení zaměstnanosti, atraktivnost zaměstnávání, ochrana lidských práv, spravedlivé ceny a mzdy, transparentnost aktivit, vliv na pozitivní vývoj v rozvoji příslušné komunity, zvyšování koupěschopnosti v lokalitě, dosažená i preventivní opatření v oblasti péče o životní prostředí), tak i záporné (zejména nekorektní jednání, bezohledné dosahování maximálního finančního přínosu, porušování lidských práv, klamavá reklama, korupce, znečišťování životního prostředí, nezohledňování potřeb všech zainteresovaných stran). Strategický přístup ke společenské odpovědnosti je pro konkurenceschopnost a udržitelnost stále důležitější. Lze zaznamenat přínosy z hlediska řízení rizik, úspor nákladů, přístupu ke kapitálu i vztahů se zákazníky, zaměstnanci a ostatními zainteresovanými stranami (zejména s veřejností). Tím, že se organizace zabývají odpovědností za své dopady na společnost, si mohou získat dlouhodobou důvěru zaměstnanců, obchodních partnerů i široké veřejnosti a dále si mohou vytvořit základ udržitelných modelů pro další rozvoj. Vyšší úroveň důvěry zase pomáhá vytvářet prostředí, které umožňuje inovace a růst.

Identifikace dopadů umožní určit všechny zainteresované strany. Podle dopadů je pak možno volit priority k uspokojování jejich zájmů. Klíčovými by měla být následující kritéria:

- míra vlivu na výkonnost organizace,
- rizika tlaku na organizaci z hlediska negativních dopadů.

V této souvislosti řada odborníků zdůrazňuje tzv. „*nový přístup*“ ke společenské odpovědnosti. Odpovědnost není pouze „pomáhat“, „chránit“, „podporovat“ (všeobecně označováno jako „filantropie“ = pomáhat člověku), nýbrž podílet se na řešení společenských problémů, které se podniku bezprostředně týkají a jejichž řešení přispěje oběma stranám. Zájmy obou stran budou spojeny vytvořením sdílených hodnot (Creating Shared Value) přinášejících oboustranný prospěch. Podniky se nemusejí stydět za to, že i v těchto dobrovolných aktivitách myslí i na sebe. Nejde o nic jiného, než o uplatňování principu win-win.

Současným problémem je převažující způsob chápání společenské odpovědnosti v českém prostředí. Jedním z přístupů je přesvědčení, že společenská odpovědnost je spjata pouze s aktivitami organizace navenek – vůči vybrané komunitě. Tím se zužuje na charitativní aktivity, jakými jsou především dárcovství a dobrovolnictví.

Následná strategie CSR pak určí záměry v prioritních oblastech a předpokládá se, že bude konkretizována do cílů, které povedou k jejich dosažení. Ty často v oblasti CSR u podniků chybí. V reportovaných zprávách pak jsou sice uváděny dosažené výsledky, ale absence cílů nedovolí posouzení efektivnosti jejich realizace.

Pro volbu aktivit existuje rozsáhlé množství voleb, které jsou neustále rozšiřovány kreativitou realizátorů. To způsobuje začátečníkům nemalé problémy při rozhodování o nasměrování a určení konkrétních aktivit. Je možno v této souvislosti uvést nejčastější:

Aktivity v oblasti ekonomické

Udržitelný zisk, efektivní zhodnocování zdrojů, odpovědné investování, inovace, budování dobrého jména a značky (odpovědnost za produkt, značky kvality), principy dobré správy, korektní vztahy s majiteli, zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a ostatními zainteresovanými stranami (etické kodexy), transparentnost aktivit a výsledků (výroční zprávy, seznamy členů správních rad, představenstev, výkonných manažerů včetně jejich finančního ohodnocení), tvorba pracovních příležitostí, vytváření koupěschopnosti v lokalitě, upřednostňování místních dodavatelů, reálná cenová politika, nové obchodní příležitosti, ochrana duševního vlastnictví, odmítání korupce, podvodů a nekalé konkurence, bezplatné služby, systémy řízení finančních rizik.

Aktivity v oblasti environmentální

Snižování spotřeby vstupů a využívaných zdrojů, snižování odpadů či řešení jejich recyklace, snižování emisí, výroba a používání ekologicky šetrných produktů (z recyklovaných či obnovitelných zdrojů), ekologicky vhodné způsoby transportu, hledání záměnných variant spotřeby přírodních zdrojů (náhrada obnovitelnými), využívání moderních technologií (bezodpadové, energeticky nenáročné, neznečišťující), analýza environmentálních rizik a uplatňování principů prevence a předběžné opatření.

Aktivity v oblasti sociální

Interní dimenze organizace:

Zaměstnanecké výhody – příspěvky na stravování, na dovolenou, na životní pojištění, na penzijní připojištění, úprava pracovní doby vzhledem k rodinným poměrům, věrnostní prémie, systém cafeteria benefitů, podpora zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu (další vzdělávání, rekvalifikace, uznávání, plány rozvoje), tvorba a rozvoj podnikové kultury (symboly, způsoby jednání, základní životní hodnoty), rovné příležitosti (dle věku, pohlaví, rasy, etnické skupiny, majetku, zdravotního postižení, politické příslušnosti, víry), odmítání dětské, nucené a nedeklarované práce, spravedlivé

odměňování, rozmanitost na pracovišti, vyrovnávání pracovního a osobního života, flexibilní formy práce, pomoc odcházejícím zaměstnancům.

Externí dimenze organizace:

Firemní filantropie – dárcovství (péče o sociálně slabé občany a děti, podpora vzdělávání, zdravotní péče, jesle, školky, kultura, sport, neziskové organizace), dobrovolnictví, preferování místních zaměstnanců včetně manažerů, zaměstnávání handicapovaných osob, lidí dlouhodobě nezaměstnaných, z etnických menšin či jinak znevýhodněných občanů.

K nejčastěji realizovaným aktivitám CSR v ČR je možno zařadit péči o zaměstnance, péči o životní prostředí a dárcovství a dobrovolnictví postavené na partnerství.

Systém managementu společenské odpovědnosti již sám napovídá, že jeho specifické aktivity musí být zabudovány do všech procesů v organizaci. Tomu odpovídá i obsah mezinárodně uznávaných norem a standardů, jimiž jsou např. norma ISO 26000, standard GRI (Global Reporting Initiative) nebo ČSN 01 0391. V řadě dalších zemí jsou vytvářeny národní normy pro prokazování systému společenské odpovědnosti a my jsme jednou z nich. Průzkum Business Leaders Fora zachytil malou informovanost zaměstnanců o aktivitách CSR v jejich organizacích.

Realizace aktivit CSR není jednorázovým aktem. Měl by být uplatňován systematický a dlouhodobý přístup, pravidelné měření, monitorování a vyhodnocování výsledků a hledání nových cest do budoucna. O dosažených výsledcích jsou pravidelně informovány všechny zainteresované strany různými formami. Nejběžnější jsou reporty o společenské odpovědnosti (resp. o udržitelném rozvoji). Pro jejich zpracování jsou k dispozici pokyny uvedené jak v normě ISO 26000, tak i ve standardu GRI. Jejich předkládání je dobrovolné. V EU to bude povinnost pro akciové společnosti, které mají kotaci na burze a mají více než 500 zaměstnanců.

Základní informace pro sebehodnocení v rámci NC za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj

Model Committed to Sustainability, který je základem NC CSR, je nástroj, který může jakákoli organizace využít k sebehodnocení implementace společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje do svých činností. Dále může být tento model i základní kostrou zprávy o společenské odpovědnosti a udržitelném rozvoji. Dokument, do kterého organizace vyplňuje všechny potřebné informace, se nazývá podkladová zpráva. Protože jsou informace v podkladové zprávě průřezem prakticky celou organizací a jejími činnostmi, využívá se pro její vytvoření zpravidla tým, jehož členy jsou pracovníci schopní zajistit informace podle jednotlivých oblastí, které jsou podkladovou zprávou pokryty.

Dokument Podkladová zpráva (NPK – 13-02), včetně přílohy, je speciálně navrženým nástrojem k tomu, aby organizaci pomohl zapojit se do programu NC CSR. Podkladová zpráva ověřuje relevanci kritérií a vyspělost přístupů, které již má organizace zavedené. Formulář poskytuje obecný rámec hodnocení. Je navržen pro použití v každé organizaci, bez ohledu na velikost či obor činnosti. Uchazečům bude zaslán.

Podkladová zpráva má čtyři části:

- **Klíčové informace** o společnosti, jako jsou kontakty, strategie, zákazníci, dodavatelé, partneři, způsob řízení organizace, zkušenosti v oblasti udržitelného rozvoje apod.
- **Mapa předpokladů**, ve které jsou popsány přístupy organizace v oblastech management, zaměstnanci, životní prostředí/komunita, vlastnictví/partnerství, zákazníci.
- **Výsledky** (trendy, cíle a srovnání) v oblastech management, zaměstnanci, životní prostředí/komunita, vlastnictví/partnerství, zákazníci.
- **Zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelném rozvoji**, která obsahuje informace o aktivitách organizace v této oblasti.

Pokud je organizace zapojena v iniciativě UN Global Compact a připravuje Zprávu o pokroku COP (Communication of Progress – podnikatelský sektor) nebo COE (Communication on Engagement – veřejný sektor), poskytuje předem hodnotitelům také tyto dokumenty.

Klíčové informace o společnosti

Slouží k pochopení organizace, jejího kontextu (analýza interních a externích faktorů) a jejího budoucího směřování. Text je vhodné členit do částí:

- fakta a čísla,
- výzvy a strategie,
- trhy, nabídky a zákazníci,
- provoz, partneři a dodavatelé,
- struktura a aktivity managementu,
- přístupy a praktiky trvalé udržitelnosti.

Mapa předpokladů

Management	Kultura	Strategie a plánování	Reporting a povědomí	Další (například)
Zaměstnanci	Vzdělávání a rozvoj	Pracovní život	Diverzita a lidská práva	Další (například)
Životní prostředí	Ekologická stopa	Dopad na společnost	Návrh, využití a konec životního cyklu	Další (například)
Vlastnictví/partnerství	Právní soulad	Riziko a kontinuita	Odpovědné nakupování	Další (například)
Zákazníci	Kvalita	Zdraví, bezpečnost	Odpovědná komunikace	Další (použití)

Mapa předpokladů představuje přístupy (směrnice, politiky, postupy atd.), které organizace využívá k pokrytí jednotlivých témat spadajících do oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje. Nemusí se jednat vždy o přístupy, které jsou v organizaci založeny na určitém souboru dokumentace, může se jednat i o zažité přístupy, které nejsou nikde formálně popsány, ale jsou v organizaci využívány.

Pro zpracování mapy předpokladů je připraven formulář (viz příložený dotazník), jehož struktura umožňuje hodnotit organizaci podle jednotlivých témat a přístupů:

Management:

- kultura
Jak je trvale udržitelný rozvoj zahrnut v kultuře (např. vize, mise a hodnoty)?
- strategie a plánování
Jak berou strategie a plány společenské odpovědnosti trvale udržitelného rozvoje v úvahu potřeby zainteresovaných stran? Jak se strategie a vypracovaný plán společenské odpovědnosti a trvale udržitelného rozvoje zaměřují na „ty správné věci“?
- reporting a povědomí
Jak je externě informováno o pokroku ve výkonnosti v oblasti udržitelného rozvoje? Jak je externě i interně podporováno povědomí o problematice udržitelného rozvoje?
- další
Jakákoliv další témata, pokud jsou považována za důležitá a nebyla řešena výše, např. kodexy (etický kodex, pravidla jednání, protikorupční politiky atd.).

Zaměstnanci:

- pracovní život
Jak organizace vytváří pozitivní „pracovní život“ včetně pracovních podmínek, zdraví, bezpečnosti atd.?
- vzdělávání a rozvoj
Jak organizace zaměstnancům zajišťuje vzdělávání a rozvoj?
- diverzita a lidská práva
Jak organizace zajišťuje respekt k diverzitě a k lidským právům?

- další
Organizace má zvolit jedno téma k popsání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. průzkum u zaměstnanců.

Životní prostředí / komunita:

- ekologická stopa
Jak organizace spravuje a omezuje „ekologickou stopu“, jako je např. spotřeba energie, vody a materiálů?
- dopad na společnost
Jak organizace spravuje své „dopady na společnost“, jako jsou pozitivní přínosy a negativní dopady?
- návrh, využití a konec životního cyklu produktů a služeb
Jak organizace u svých produktů nebo služeb integruje trvale udržitelný rozvoj do „procesu“ „návrhu, využití a konce životního cyklu“?
- další
Organizace má zvolit jedno téma k popsání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. biodiverzita.

Vlastnictví/partnerství:

- právní soulad a protikorupční opatření
Jak řídicí struktury organizace zajišťují soulad se zákony a předpisy a dodržování protikorupčních standardů?
- riziko a kontinuita
Jak organizace identifikovala klíčová rizika a jaké přijala iniciativy k zajištění kontinuity organizace?
- odpovědné nakupování
Jak organizace zajišťuje dodržování odpovědných praktik při procesu nakupování?
- další
Organizace má zvolit jedno téma k popsání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. řízení dodavatelů.

Zákazníci:

- kvalita
Jak organizace zajišťuje kvalitu svých produktů nebo služeb?
- zdraví, bezpečnost a bezpečí
Jak organizace zajišťuje, že její produkty nebo služby jsou zdravotně nezávadné a bezpečné?
- odpovědná komunikace
Jak organizace zajišťuje, aby komunikovala odpovědným způsobem?
- další
Organizace má zvolit jedno téma k popsání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. koncové použití produktu nebo služby u zákazníků.

Je vhodné uvádět nejen přístup, nýbrž i důkazy o jeho připravenosti, realizaci, měření, vyhodnocování a návrzích do budoucna (cyklus PDCA).

Výsledky

Součástí podkladové zprávy jsou i výsledky, které jsou členěny podle stejných témat jako mapa předpokladů. Pokud je společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj v organizaci na dobré úrovni, měly by nejen existovat přístupy, které řeší jednotlivé oblasti, ale tyto přístupy by také měly vykazovat výsledky. Výsledky jsou členěny do dvou skupin, a to na měřítko vnímání a ukazatele efektivnosti. Měřítko vnímání mají organizaci dávat informaci o tom, jakým způsobem jsou přístupy využívány v dané oblasti vnímány cílovými zainteresovanými stranami. Jedná se proto převážně o výsledky různých anket a dotazování. Ukazatele efektivnosti jsou potom zaměřeny převážně na to, jakým způsobem vnímá efektivnost zavedených přístupů samotná organizace. Konkrétní ukazatele ve všech částech výsledků si organizace volí sama podle svých potřeb, model konkrétní ukazatele nepředepisuje. V podkladové zprávě se očekávají adekvátní informace o dosažených výsledcích (výsledky průzkumů, trendy za posledních 5 let, cíle a jejich splnění, srovnání aj.), které poslouží jako důkazy o plnění v jednotlivých oblastech.

Zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelném rozvoji

Pokud organizace již vydává zprávu o společenské odpovědnosti a udržitelném rozvoji, je dobré do podkladové zprávy vložit odkaz na tuto zprávu, která může hodnotitelům poskytnout další informace a v konečném důsledku vést k lepšímu bodovému hodnocení.

Proces hodnocení

Organizace mající zájem zúčastnit se programu NC CSR si na sekretariátu Sdružení pro oceňování kvality vyžádá přihlášku, která je k dispozici také na stránkách www.sokcr.cz. Sekretariát SOK zašle uchazeči Statut, přihlášku do programu NC CSR, pokyny a harmonogram účasti v programu. Uchazeč zašle na sekretariát SOK vyplněnou přihlášku. Poté uchazeč vypracuje podkladovou zprávu a zašle ji na sekretariát SOK.

Pro hodnocení jmenuje SOK pro každou organizaci dva hodnotitele, kteří jsou kvalifikovanými hodnotiteli podle požadavků a schémat EFQM a jsou držiteli certifikátu Manažer CSR, který je založen na schématu EOQ (Evropská organizace pro kvalitu).

Hodnotitelé obdrží od SOK podkladovou zprávu a jsou povinni si ji nastudovat tak, aby byli schopni efektivně realizovat hodnocení na místě, které má za cíl zpřesnit informace obsažené v podkladové zprávě a dojít ke konečnému hodnocení.

Hodnocení v rámci programu NC CSR má standardní časový plán a strukturu. Aby byly maximalizovány poznatky z tohoto hodnocení, připraví organizace před hodnocením na místě některé informace. Následně budou diskutována hlavní témata s příslušnými pracovníky. Na organizaci je, aby stanovila, které vhodné osoby se mají zúčastnit. Pro každé jednání může organizace připravit krátkou prezentaci (maximálně 20 minut), ale největší část každého jednání bude zabírat diskuse. Jejím prostřednictvím se hodnotitelé snaží poznat organizaci a získat informace, které potřebují pro své hodnocení.

	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2
09:00	Management (tým manažerů)	
10:30	Přestávka / konsolidace hodnotitelů	
11:00	Zákazníci	Zaměstnanci
12:00	Přestávka / konsolidace hodnotitelů	
13:00	Vlastnictví/partnerství	Životní prostředí / komunita
14:00	Přestávka / konsolidace hodnotitelů	
14:30	Diskusní skupina / přezkoumání UNGC COP/COE	
15:30	Konsolidace / příprava zpětné vazby	
16:30	Závěrečné jednání	
17:00	Ukončení hodnocení	

Jedná se o hodnocení, při kterém je úkolem organizace prokázat, jak efektivně splňuje daná kritéria. Není naopak úkolem hodnotitelů prokázat, že tato kritéria organizace nesplňuje. Je vhodné mít k dispozici kopie klíčových dokumentů, jako je například Zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelném rozvoji (pokud je vypracována).

Součástí hodnocení jsou rozhovory, které se zaměřují na upřesnění informací z podkladové zprávy pro jednotlivé oblasti:

- Oblast management:
Cílem je porozumět strategií společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje. Zjistit, zda výsledky odpovídají nastaveným cílům a jsou v souladu se strategií. Je třeba ověřit mechanismy řízení, na kterých organizace funguje při řízení, zlepšování, pokroku a jeho komunikaci, příp. motivaci a zapojení pracovníků do těchto procesů.
- Oblast zaměstnanci:
Rozhovory by měly prověřit způsob řízení lidských zdrojů, jejich rozvoj a zapojení.
- Oblast životní prostředí / komunita:
Reflexe vlivu vlastní činnosti na planetu a řízení tohoto vlivu. Přístup k ochraně ŽP, biodiverzitě atp.
- Oblast vlastnictví/partnerství:
Ekonomické a sociální aspekty obchodní činnosti – etika, protikorupční opatření, efektivní řízení (kvalita výstupů, ekonomická výkonnost a transparentnost, benchmarky).
- Oblast zákazníci:
Design (návrh a vývoj) – výroba, užívání, likvidace, recyklace atp.

Průběh Závěrečného hodnocení (v harmonogramu od 14:30 do 17:00) bude dohodnut předem na základě následujícího:

- U malých organizací (méně než 12 lidí) se bude jednat o závěrečné přezkoumání, které bude zaměřeno na nevyřešené otázky a nejasnosti hodnotitelů. Jedná se o otevřené jednání, jehož cílem je zajistit hodnotitelům veškeré informace, které potřebují pro dokončení hodnocení.
- V případě větších organizací bude přítomna průřezová skupina zaměstnanců (asi 6 osob). Cílem je lépe pochopit, jaké mají lidé z vrcholového managementu zkušenosti s prací v organizaci:
 - zkontrolovat zavedení některých z klíčových přístupů diskutovaných v předchozích rozhovorech,
 - zkontrolovat obecné povědomí o otázkách a praktikách udržitelnosti,
 - zkontrolovat sladění cílů osobních, týmových a cílů celé organizace,
 - zkontrolovat míru zapojení do činností zlepšování.
- U všech signatářských organizací UN Global Compact se toto jednání zaměří na to, jak organizace zajišťuje plnění 10 principů iniciativy UN Global Compact:
 - ověřit, zda je obsah Zprávy o pokroku (Communication of Progress, COP – podnikatelský sektor nebo Communication on Engagement, COE – veřejný sektor) ve shodě se strategií organizace;
 - zkontrolovat, zda COP (COE) řeší hlavní problémy, které organizace identifikovala;
 - ověřit politiky a činnosti, které organizace provádí pro zajištění dodržování shody s UN Global Compact;
 - pochopit, jak jsou lidé v organizaci zapojeni do rozvoje a implementace těchto politik;
 - zkontrolovat, zda prováděné činnosti jsou v rámci organizace efektivní;
 - zkontrolovat, zda prováděné činnosti jsou v okolí organizace efektivní.

Během závěrečného jednání sdělí hodnotitelé přehled hlavních silných stránek a oblastí pro zlepšování, které během svého hodnocení zjistili. V této fázi nemohou poskytnout celou zpětnou zprávu ani sdělit výsledek.

Po dokončení zpětné zprávy ji hodnotitelé zašlou do SOK. Zpětná zpráva obsahuje silné stránky a oblasti ke zlepšování ve struktuře podle témat mapy předpokladů, v procentech vyjádřené výsledky hodnocení podle jednotlivých témat a celkové bodové hodnocení.

V rámci mapy předpokladů se hodnotitelé budou zaměřovat na to, zda:

- Přístupy mají jasné zdůvodnění, zaměřují se na relevantní zainteresované strany a jsou podloženy procesy.
- Přístupy podporují strategii a jsou propojeny s dalšími relevantními přístupy.
- Přístupy jsou uplatněny v příslušných oblastech a včas.
- Uplatnění je strukturované a umožňuje flexibilitu a agilnost organizace.
- Účelnost a účinnost přístupů a jejich aplikace jsou vhodně měřeny.
- Učení se a kreativita se používají pro generování příležitostí pro zlepšování nebo inovace.
- Výstupy z měření, učení se a kreativitu jsou používány k hodnocení, stanovování priorit a implementaci zlepšení a inovací.

V rámci výsledků se hodnotitelé budou zaměřovat na to, zda:

- Je identifikován ucelený soubor výsledků zahrnujících též klíčové výsledky, který poukazuje na výkonnost organizace z hlediska strategie, cílů a potřeb a očekávání relevantních zainteresovaných stran.
- Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné.
- Výsledky jsou vhodným způsobem členěny, aby poskytly smysluplný vhled do organizace.
- Výsledky vykazují pozitivní trendy nebo trvale dobrou výkonnost za více než tříleté období.
- Pro klíčové výsledky jsou stanoveny a trvale dosahovány vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry.
- V souladu se strategickými záměry jsou prováděna vhodná externí porovnání, která jsou u klíčových výsledků příznivá.
- Existuje důvěra, která vychází z pochopení vztahů mezi příčinami a následky, že úroveň výkonnosti bude v budoucnu trvale udržena.

Možnosti ocenění v NC CSR jsou následující:

- 1. stupeň – OCENĚNÍ ZA ÚČAST V NC CSR
Toto ocenění znamená, že organizace začala používat ve svém řízení principy společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje a zúčastnila se NC CSR. Organizace, která získá toto ocenění, dosáhla bodového ohodnocení v rozsahu 40 až 100 bodů z 500 možných.
- 2. stupeň – SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÁ ORGANIZACE – 1 hvězda *
Toto ocenění získají všechny organizace, které získaly 101–200 bodů.
- 3. stupeň – SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÁ ORGANIZACE – 2 hvězdy **
Toto ocenění získají v každé kategorii organizace, které získaly více než 200 bodů.
- 4. stupeň – SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÁ ORGANIZACE – vítěz
Toto ocenění získají v každé kategorii organizace s největším počtem bodů.

V případě zájmu a pokud získá více než 200 bodů, může organizace obdržet i mezinárodní ocenění EFQM Committed to Sustainability – 2 hvězdy **.

Zlepšování

Zpětná zpráva od týmu hodnotitelů je nejen informací o stavu společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje v organizaci, ale obsahuje i podněty pro zlepšování, a může tak být cenným impulsem pro další zlepšování implementace CSR a udržitelného rozvoje.

Informace pro zlepšování jsou ve zpětné zprávě rozděleny do dvou částí, silné stránky a oblasti ke zlepšování. Je třeba poznamenat, že zpětná zpráva obsahuje pouze výčet silných stránek a oblastí ke zlepšování a je na organizaci, jakým způsobem si stanoví priority, podle kterých bude jednotlivé oblasti řešit. Výsledky zlepšování na základě informací ve zpětné zprávě mohou být posouzeny opakovaným hodnocením nebo sebehodnocením.

Silné stránky

Silné stránky představují informace o přístupech nebo jejich částech, které hodnotitelé považují za nadstandardně zabezpečené. Zlepšování na základě identifikovaných silných stránek může být založeno na učení se uvnitř organizace a převedení identifikovaných správných praxí do jiných oblastí, procesů nebo činností. Může se tedy vlastně jednat o formu interního benchmarkingu.

Oblasti ke zlepšování

Oblasti ke zlepšování představují informace o přístupech nebo jejich částech, kde mají hodnotitelé pocit, že existuje prostor ke zlepšování samotného přístupu nebo způsobu jeho uplatňování v organizaci. Oblasti ke zlepšování tak představují největší impuls ke zdokonalování společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje v organizaci. Při jejich správném vyřešení může organizace při příštím hodnocení nebo sebehodnocení dosáhnout lepšího celkového bodového výsledku.

Podkladová zpráva NC CSR

Uchazeč vyplňuje formulář, který obdrží od SOK.

První strana formuláře:

Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj

PODKLADOVÁ ZPRÁVA

Organizace

Datum

Část 1: Klíčové informace

– K pochopení organizace, jejího kontextu a jejího budoucího směřování

Fakta a čísla (max. 1 strana)

Součástí může být:

- Jméno organizace
- Adresa hlavního sídla
- Odvětví
- Mise (základní účel existence organizace)
- Typ právní formy
- Vlastníci – investoři – vztahy k ústředí
- Organizační schéma
- Klíčové finanční ukazatele
- Tržní kapitalizace
- Počet zaměstnanců (manažerských, vedoucích, odborných, dělnických)
- Geografické pokrytí
- Počet míst (poboček)

Výzvy a strategie (max. 1 strana)

Součástí může být:

- Vize (prohlášení o budoucnosti organizace)
- Business strategie (v jakém businessu jste dnes / budete zítra)
- Konkurenční výhoda
- Klíčové business cíle (ty podporují misi a dosahování vize, strategie společenské odpovědnosti a trvale udržitelného rozvoje)
- Faktory kritické pro úspěch

Trhy, nabídky a zákazníci (max. 1 strana)

Součástí může být:

- Současné a budoucí trhy: popisy a čísla (tržní podíly – význam pro budoucnost)
- Současné a budoucí zákaznické segmenty: popis, potřeby a čísla (rozklad výnosů – ziskovost – význam pro budoucnost)
- Seznam klíčových konkurentů (současných i potenciálních)
- Současné a budoucí produktové segmenty: popis, potřeby a čísla (rozklad výnosů – ziskovost – význam pro budoucnost)

Provoz, partneři a dodavatelé (max. 1 strana)

Součástí může být:

- Organizační struktura a hlavní funkce hodnocené organizace
- Klíčové zdroje a aktiva
- Klíčoví partneři a dodavatelé – typ a význam vztahů
- Společnost: dopad na organizaci a očekávání součástí společnosti

Struktura a aktivity managementu (max. 1 strana)

Součástí může být:

- Správní struktura
- Klíčová jednání managementu
- Řízení výkonnosti (jak organizace řídí a zlepšuje svoji výkonnost)

Přístupy a praktiky trvalé udržitelnosti (max. 2 strany)

Součástí může být:

- Odpovědnost managementu
- Strategie trvalé udržitelnosti
- Řízení výkonnosti (jak organizace měří svoji výkonnost)
- Zainteresané strany a jejich zapojení
- Partnerství

Část 2: Mapa předpokladů

- Popis každého tématu, které bude hodnoceno, poskytující adekvátní informace k hodnocení kvality/excelence hodnoceného přístupu (tj. jasný popis, výsledky atd.).
- Každé téma může obsahovat více než jeden přístup.

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
TÉMA: MANAGEMENT				
1.	Kultura: Jak je trvale udržitelný rozvoj zahrnut v kultuře (např. vize, mise a hodnoty)?			
2.	Strategie a plánování: Jak berou strategie a plány společenské odpovědnosti a trvale udržitelného rozvoje v úvahu potřeby zainteresovaných stran? Jak se strategie a vypracovaný plán společenské odpovědnosti a trvale udržitelného rozvoje zaměřují na „ty správné věci“?			
3.	Reporting a povědomí: Jak je externě informováno o pokroku ve výkonnosti v oblasti udržitelného rozvoje? Jak je externě i interně podporováno povědomí o problematice udržitelného rozvoje?			
4.	Další (jakákoliv další témata, pokud jsou považována za důležitá a nebyla řešena výše, např. kodexy)			
TÉMA: ZAMĚŠTNANCI				
5.	Pracovní život: Jak organizace vytváří pozitivní „pracovní život“ včetně pracovních podmínek, zdraví, bezpečnosti atd.?			
6.	Vzdělávání a rozvoj: Jak organizace zaměstnancům zajišťuje vzdělávání a rozvoj?			
7.	Diverzita a lidská práva: Jak organizace zajišťuje respekt k diverzitě a k lidským právům?			
8.	Další (zvolte prosím jedno téma k popsání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. průzkum u zaměstnanců)			

TÉMA: ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ / KOMUNITA				
9.	Ekologická stopa: Jak organizace spravuje a omezuje „ekologickou stopu“, jako je spotřeba energie, vody a materiálů?			
10.	Dopad na společnost: Jak organizace spravuje „dopad na společnost“, jako jsou pozitivní přínosy a negativní dopady?			
11.	Návrh, využití a konec životního cyklu: Jak organizace u svých produktů nebo služeb integruje trvale udržitelný rozvoj do procesu „návrhu, využití a konce životního cyklu“?			
12.	Další (zvolte prosím jedno téma k popsání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. biodiverzita)?			
TÉMA: VLASTNICTVÍ/PARTNERSTVÍ				
13.	Právní soulad a protikorupční opatření: Jak řídicí struktury organizace zajišťují soulad se zákony a předpisy a dodržování protikorupčních standardů?			
14.	Riziko a kontinuita: Jak organizace identifikovala klíčová rizika a jaké přijala iniciativy k zajištění kontinuity organizace?			
15.	Odpovědné nakupování: Jak organizace zajišťuje dodržování odpovědných praktik při procesu nakupování?			
16.	Další (zvolte prosím jedno téma k popsání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. řízení dodavatelů)			
TÉMA: ZÁKAZNÍCI				
17.	Kvalita: Jak organizace zajišťuje kvalitu svých produktů nebo služeb?			
18.	Zdraví, bezpečnost a bezpečí: Jak organizace zajišťuje, že její produkty nebo služby jsou zdravotně nezávadné a bezpečné?			

19.	Odpovědná komunikace: Jak organizace zajišťuje, aby komunikovala odpovědným způsobem?			
20.	Další (zvolte prosím jedno téma k popsání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. koncové použití u zákazníků).			

Část 3: Výsledky

- Výsledky hlavních ukazatelů měřených v rámci hodnocených témat, poskytující adekvátní informace k hodnocení kvality/excelence hodnocených výsledků (tj. trendy, cíle, srovnání atd.).

Management

Zaměstnanci

Životní prostředí / komunita

Vlastníci/partneři

Zákazníci

Část 4: Zpráva

- Odkaz na zprávu o udržitelném rozvoji nebo společenské odpovědnosti, kterou vydáváte (pokud je k dispozici):

Použité zdroje

Hykš O. – Plášková A.: *The Czech National CSR Award Model*. In VIII. International Science Conference. WASET, Zurich, 2014, s. 1636-1638.

Plášková A.: *Co přinesly „kulaté stoly“ na téma vzdělávání a CSR*. Perspektivy kvality. 2015. sv. 12, č. 2, s. 24-26. ISSN 1805-6857.

Plášková A. – Ryšánek P.: *Společenská odpovědnost (CSR). Hodnocení CSR firem v Programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost*. Národní informační středisko podpory kvality, Praha 2013. 72 s. ISBN 978-80-02-02435-4

Plášková A. – Ryšánek P.: *Společenská odpovědnost (CSR). Hodnocení CSR organizací v Programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost*. Národní informační středisko podpory kvality, Praha, 2013. 72 s. ISBN 978-80-02-02435-4

Plášková A.: *Jak dál ve společenské odpovědnosti?* Hospodářské noviny. 2012. ISSN 0862-9587.

Plášková A.: *Je společenská odpovědnost vnímána pozitivně?* Perspektivy kvality, ČSJ, Praha, 2012. č. 2-3, s. 36-38. ISSN 1214-8865

Plášková A.: *Přispívá společenská odpovědnost ke zvyšování výkonnosti organizací?* Perspektivy kvality, ČSJ, Praha, 2012. č. 4, s. 12-14. ISSN 1805-6857.

Plášková A.: *Manažer CSR* (učební text kurzu Manažer společenské odpovědnosti), Česká společnost pro jakost, Praha, 2013

Dokumenty Národního střediska podpory kvality pro Národní cenu za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj, Edice CEMS – *Udržitelný rozvoj a podnikání (2012)*

Informační centrum OSN Praha ve spolupráci s Národní sítí UN Global Compact – *Cíle udržitelného rozvoje – průvodce pro děti (2015)*

Enviwiki – *Portál*

PŘÍPADOVÁ STUDIE

Podkladová zpráva
Committed to Sustainability

Ahold Czech Republic, a.s.

Část 1: Klíčové informace

FAKTA A ČÍSLA

Společnost Ahold Czech Republic, a.s., (dále ACR) provozuje v České republice maloobchodní síť supermarketů a hypermarketů Albert. ACR je českou dceřinou společností nadnárodní společnosti Ahold se sídlem v Amsterdamu. Společnost byla založena v roce 1990, původně pod názvem Euronova, a.s., na český trh vstoupila mezi prvními maloobchodníky. Svůj první supermarket pod názvem Mana otevřela v roce 1991 v Jihlavě.

Název společnosti:	AHOLD Czech Republic, a.s.
Sídlo společnosti:	Radlická 117, 158 00 Praha 5 – Nové Butovice
Předmět podnikání:	Činnosti spojené s nákupem, uskladněním, distribucí a prodejem potravinářského a nepotravinářského zboží.
Obor působení:	Maloobchodní síť supermarketů a hypermarketů Albert
Poslání:	Byt úspěšným obchodníkem a zaměstnavatelem.
Právní forma:	Akciová společnost
Geografický rozsah:	Centrála ACR sídlí v Praze v Nových Butovicích. V současné době ACR provozuje 335 hypermarketů a supermarketů Albert. Dále ACR vlastní dvě distribuční centra, která jsou lokalizována v Olomouci a v Klecanech u Prahy. Obě centra jsou až na malé výjimky identická a přijímají všechny potraviny a zboží denní potřeby s výjimkou mražených produktů.
Vlastníci:	Royal AHOLD Group, sídlící v nizozemském Zaandamu
Základní kapitál:	2 892 577 153 Kč
Počet pracovníků:	K červnu 2015 – 17 500 pracovníků
Podíl ve veřejné správě:	Společnost ACR má nastavenou spolupráci a korektní vazby s různými typy institucí veřejné správy a samosprávy. Společnost ACR je členem a/nebo spolupracuje s profesními a zájmovými organizacemi především v oblasti obchodu a společenské odpovědnosti. ACR je členem Svazu obchodu a cestovního ruchu, členem Centra excellence při České společnosti pro jakost, členem Nizozemsko-české obchodní komory, platformy Business pro společnost a aktivně spolupracuje s Potravinářskou komorou ČR. Ředitel kvality Ing. Pavel Mikoška, CSc., byl v roce 2015 zvolen viceprezidentem Svazu obchodu a cestovního ruchu pro obchod. ACR je partnerem a sponzorem mnoha kulturních a společenských akcí. ACR sponzoruje prostřednictvím Nadačního fondu Albert mnoho veřejně prospěšných akcí.

Tato Podkladová zpráva slouží jako příklad organizacím ucházející se o Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. Podkladová zpráva obsahuje pouze část zpracovaných předpokladů, které společnost ACR sděluje široké veřejnosti. Jako součást Podkladové zprávy k externímu hodnocení jsou předkládány výsledky interních a externích analýz, které tvoří ucelenou prezentaci požadavků modelu Committed to Sustainability.

DOSAŽENÉ ÚSPĚCHY

ROK	POPIS	DOSAŽENÝ VÝSLEDEK	ÚČINNOST
1991	Budování systému HACCP	Funkční systém	2005
2005	Albert – Supermarket roku	vítěz	2006
2006	Albert – Supermarket roku	vítěz	2007
2007	Albert – Supermarket roku	vítěz	2008
2008	Albert – Supermarket roku	vítěz	2011
2009	BRC Logistic a Distribution	DC – první certifikát tohoto typu v ČR	2009
2009	Czech TOP 100 – nejlepší zaměstnavatel	25. místo	2011
2011	Nejlepší TV reklama (Velikonoce)	Nárůst zákazníků – zvýšení tržního podílu	2011
2011	Nejlepší leták	Nárůst zákazníků – zvýšení tržního podílu	2011
2011	Národní cena kvality – program Excellence	Vítěz – excelentní firma v oboru obchod	2011
2011	Národní cena ČR za společenskou odpovědnost	Vítěz – Společensky odpovědná organizace	2012
2012	Zdravá 5 – cena za filantropii a společenskou odpovědnost	3. místo	2012
2012	Albert Triatlon Tour	Charitativní projekt roku	2012
2012	Časopis Úsměv – Česká cena za PR	1. místo	2012
2012	Albertoviny, soutěž Zlatý středník	Nejlepší interní noviny – 1. místo	2013
2013	Albertoviny, soutěž Fenix	Nejlepší interní noviny – 2. místo	2013
2013	Časopis Úsměv – cena za PR	1. místo	2013
2013	Czech TOP 100 – nejlepší zaměstnavatel	13. místo	2014
2014	ISO 22000	Certifikace centrály ACR a distribučních center pro nákup, distribuci a prodej potravin	2014
2014	Národní cena kvality ČR – program Excellence	Vítěz – Excelentní firma v oboru obchod	2015
2015	Committed to Sustainability	ACR certifikován jako první v ČR a 6 v Evropě	2016
2015	ČSN 01 0391	CSR certifikace	2018
2015	Integrace ISO 14000 do systému managementu kvality	Budování ISŘ pro nákup, prodej, distribuci a logistiku	2016
2015	Národní cena kvality – program Excellence	Vítěz – Excelentní organizace	2018
2015/16	Účast v EFQM Excellence Award		

VÝZVY A STRATEGIE

NAŠE HODNOTY

Společnost ACR jako součást globální společnosti RA si osvojila filozofii v podobě hlavních cílů a strategie, které jsou platné pro celou skupinu RA. Způsoby, kterými naplňujeme poslání společnosti, jsou v mnoha ohledech specifické pro konkrétní místo jejich realizace. Uvědomujeme si, že každý region je v přáních a potřebách zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran specifický a určitým způsobem jedinečný. Abychom potřeby a přání mohli řešit, musíme je v rámci toho daného regionu definovat.

Naše hodnoty



Klášť zákazníka na první místo	Dělat to, co je správné	Vítězit společně	Realizovat nápady	Každý den se zlepšovat
„Dbáme na to, aby se každý zákazník cítil vítán“	„Vždy jednáme v nelepším zájmu naší společnosti“	„Vždy pomáhám spolupracovníkům uspět“	„Přicházím s novými nápady a zajišťuji vynikající provedení“	„Zaměřuji se na neustálé zlepšování“
„Najdu si čas na každého zákazníka“	„Vítám rozmanitost a aktivně podporuji integraci“	„Usiluji o společná vítězství“	„Neváhám vynaložit zvýšenou námahu, aby byl výsledek správný“	„Dávám a žádám upřímnou zpětnou vazbu“
Starém se o naše zákazníky tak, že se rádi vracejí“		„Úspěchy oslavuji“	„Přijímám osobní odpovědnost“	„Používám nejlepší postupy ni třeba znovu vynalézat „kolo““

NAŠE SLIBY

Abychom se stali důvěryhodným partnerem našich zákazníků a dalších zainteresovaných stran, slibujeme a plníme sami sobě i našemu okolí tři základní věci:

- pro zákazníky vytváříme lepší místo k nákupu,
- pro zaměstnance lepší místo pro práci,
- v oblastech, kde působíme, děláme vše proto, abychom byli lepším sousedem pro všechny lidi v okolí našich prodejen, a to nejen v České republice, ale i v rámci celého světa.

Naše sliby vysvětlují způsob, jak dosáhnout toho „být lepší každý den“. To vše nejen pro současné, ale i pro budoucí generace.

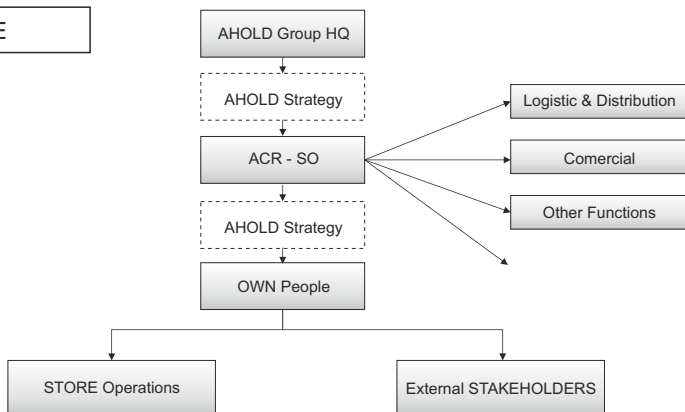
Naše sliby



VIZE

ACR působí již 24 let na českém retailovém trhu a je zároveň jedním z nejsilnějších hráčů mezi maloobchodními potravinovými řetězci. Největší výzvu pro společnost představují rostoucí požadavky zákazníků nejen na kvalitu produktu, ale také na design, množství a druh použitého obalového materiálu, původ surovin, místo zpracování a trvale udržitelný a transparentní způsob jejich získávání. Obecně vzrůstající obava mezi spotřebiteli o zdravotní nezávadnost potravin a o obecnou bezpečnost nepotravinového zboží je jedna z největších výzev, se kterou musí ACR trvale pracovat. Naplňování požadavků zákazníků na zdravotní nezávadnost potravin, na jejich plnou dosledovatelnost a kvalitu, jsou základním předpokladem pro budování důvěry zákazníků v nabízený sortiment výrobků a služeb. Úspěšné řešení této výzvy v reálném čase a naše vize pro tuto oblast do budoucna se stávají důležitou a podstatnou částí našeho podnikání a naší práce. Všichni v ACR jsme přesvědčeni, že společná práce, naslouchání jeden druhému a sdílení znalostí a zkušeností přispěje k získání srdcí našich zákazníků.

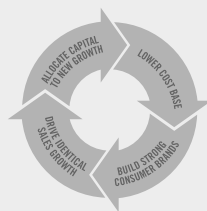
STRATEGIE



We have a robust **business model** built on strong local brands...

we are keeping our **promises**...

and we have the ambition to drive performance and go for **growth**.



Ahold is becoming a better place to shop, a better place to work, and a better neighbor.



Creating growth:

- 1 Increasing customer loyalty
- 2 Broadening our offering
- 3 Expanding geographic reach

Enabling growth:

- 4 Simplicity
- 5 Responsible retailing
- 6 People performance

Our values

Putting the customer first; Doing what's right; Winning together; Making ideas happen; Getting better every day

Our vision

Better choice. Better value. Better life. Every day.

RA – rozklad strategie na jednotlivé země

Základní strategii mateřské společnosti RA i společnosti ACR je budování stabilní, prorůstově orientované společnosti, postavené na principech a pevných základech společensky odpovědného podnikání. Pro společnost ACR je stálou výzvou překonávat očekávání vedení RA a zainteresovaných stran, které do naší společnosti investují a uvolňují tak zdroje k dalšímu rozvoji. Klíčem k realizaci této strategie je nabídka skvělých potravin, v odpovídajících cenových úrovních a zajišťujících úsporu peněz pro naše zákazníky – to vše každý den. Další výzvou ACR je trvale pracovat na překonávání očekávání stávajících i potenciálních zákazníků a nabízet jim nejlepší produkty za nižší cenové podmínky než u konkurence. Strategie je definována od založení společnosti RA a pravidelně aktualizována po tříletých cyklech. Konkrétní strategie společnosti ACR pro práci s potravinami je postavena na základních principech řízení dle HACCP, které jsme rozšířili o přístupy ISO, Model excelence EFQM, CSR a Lean Management. Tyto přístupy zajišťují pro konkrétní oblasti definování a rozvoj jednotlivých strategických pilířů. Například pro oblast společenské odpovědnosti zahrnují pilíře – zdravý život, péče o životní prostředí udržitelný obchod a spolupráce s místními komunitami. V podmínkách České republiky pro klíčovou oblast našeho nakupování např. specificky znamená soustředění na nákup zemědělských komodit a potravin od domácích, tedy českých producentů a zajištění uplatnění malých a středních podnikatelů při dodávkách zboží pro společnost ACR. Jednotlivé pilíře strategie jsou dále členěny na přesně definované a měřitelné cíle a KPI.

FAKTORY KRITICKÉ ÚSPĚCHU

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
NEJLEPŠÍ TÝM	<ul style="list-style-type: none"> Projekt Best in Town, projekt Favorite řídí nejlepší týmy v rámci společnosti. Finanční ohodnocení nejlepších týmů je výsledkem průzkumu VOE. 	<ul style="list-style-type: none"> Motivační systém je zaměřen na produktivitu a vystupování zaměstnanců. Technické hodnocení chybí. Technická hodnocení související s připraveností prodejen podle požadavků legislativy (např. cenovky, země původu aj.) jsou někdy přehlíženy. 	<ul style="list-style-type: none"> Projekty jsou založeny na faktických názorech – FAVORITE, VOE, VODA, I Believe možnost zaměstnanců vyjádřit svoje názory, na základě těchto názorů funguje projekt Favorite. 	<ul style="list-style-type: none"> Pomalé sjednocování priorit a pracovních zvyklostí zaměstnanců na prodejních.
NEJLEPŠÍ KVALITA	<ul style="list-style-type: none"> Consumer Quality Index, Liga OZ, HERO, I Believe. Vspolupráci s oddělením kvality a vznikajících týmů operační podpory je podporována úroveň kvality na prodejních. HR a Marketing pracuje na zvýšení povědomí zákazníka o kvalitě v Albertu (např. 100% záruka kvality do konce roku 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> Snaha o zlepšení povědomí zákazníků je cíl, který je dlouhodobý. Interně zajišťujeme až do prodejny 100% kvalitní základní potraviny, ale od vystavení zboží v regálech je jeho kvalita ovlivněna přístupem zaměstnanců na prodejně. 	<ul style="list-style-type: none"> Marketingové kampaně, akce v letáku. Důležitý význam má také přesvědčení vlastních zaměstnanců o kvalitě námi prodávaných výrobků. Iniciován projekt „I Believe“ 	<ul style="list-style-type: none"> Největší hrozba je negativní sociálně-politické prostředí pro potravinářské řetězce, tendenční a nepodložené legislativní úpravy.
NEJLEPŠÍ PROCESY	<ul style="list-style-type: none"> Optimalizace všech procesů v rámci kvality probíhá kontinuálně se v souvislosti s konceptem „Simplicity“. Poslední platné verze nastavených procesů a procedur jsou uloženy na sdíleném disku RA a ACR. Procesy a procedury, platné pouze pro ACR jsou na Intranetu pod Quality Assurance. Procesy související s kvalitou jsou součástí SMK ACR a jsou popsány v rámci HACCP a ISO 22000 a v Příručce kvality. Účinnost procesů souvisejících s produktovou integritou, a s konceptem „sustainability“ jsou auditovány interním auditem společnosti. Zjištěné nesohody jsou eskalovány až na vrcholové vedení společnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Při dodržování standardního postupu implementace jsou procesy společné pro RA implementovány velmi pomalu. 	<ul style="list-style-type: none"> Know-how z RA nám dává možnost začít nastavovat systém již v předstihu a to také dle požadavků zákazníků, které momentálně v ČR nejsou ještě potřeba řešit. Jedná se převážně o oblast odpovědného obchodování. 	<ul style="list-style-type: none"> Cena opatření v rámci udržitelnosti a odpovědného nakupování nás znevýhodňuje v porovnání s konkurencí, která nejde touto cestou.
NEJLEPŠÍ TECHNIKA	<ul style="list-style-type: none"> Zaměstnanci společnosti ACR mají funkční a moderní techniku, která odpovídá požadavkům technologického vývoje v oblasti nákupu, skladování a prodeje potravin. 	<ul style="list-style-type: none"> Technika se obnovuje postupně, většinou v rámci remodelingu. V případě, že je remodeling naplánován, v předchozím období se žádné úpravy techniky neprovádějí. 	<ul style="list-style-type: none"> Z RA můžeme využívat nejen zkušenosti při výběru techniky, ale i praktické znalosti ohledně umístění světel, účinnosti chlazení, monitoringu úniku chladících médií aj. 	<ul style="list-style-type: none"> Technický stav zařízení v některých prodejních SPAR je velmi špatný, což vyžaduje okamžitou investici, se kterou nebylo počítáno.
NEJLEPŠÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> Cílem všeho snažení v rámci ACR je nabídnout zákazníkovi co nejlepší prostředí nákupu (např. projekt ONE, ONE + a Favorite). 	<ul style="list-style-type: none"> Remodelingy jsou finančně velmi náročné a nelze věci realizovat jednorázově, ani příliš rychle. Pro každý remodeling musí být kalkulována návratnost investice. V souvislosti s uvedeným požadavkem mohou být také některé nerentabilní prodejny zavírány. 	<ul style="list-style-type: none"> Velkou příležitostí je projekt Favorite, kde sami zaměstnanci navrhuji uspořádání obchodu tak, aby se zákazníkům líbil co nejvíce. 	<ul style="list-style-type: none"> V některých případech, kde je ACR v podnájmu, nelze dělat zásahy do interiéru a exteriéru bez souhlasu majitele objektu.

Na základě vyhodnocení za kritické faktory úspěchu společnost ACR považuje:

- stabilizovaná a jasně čitelná politická situace na území ČR,
- obecně stabilizované sociální prostředí na území ČR a nestagující ekonomika,
- nediskriminující a jasně srozumitelná legislativa upravující oblast našeho podnikání,
- interní zabezpečení prorůstových opatření společnosti ACR,
- dlouhodobě zdravá ekonomická situace společnosti ACR,
- loajální a vysoce kvalifikovaní vlastní zaměstnanci společnosti ACR na všech úrovních (prodejny Albert, distribuční centra, centrála společnosti),
- zákazníci prodejen Albert dlouhodobě spokojení s kvalitou, sortimentem a cenovou úrovní nabízeného potravinářského i nepotravinářského zboží a souvisejících služeb.

TRHY, NABÍDKY A ZÁKAZNÍCI

Společnost RA vlastní více než 3026 prodejních míst po celém světě (před fúzí s Delhaise Skupina) a provádí roční prodej zboží na úrovni 32,8 bn. EUR. Dlouhodobý ekonomický cíl RA je vytvářet 4 % až 5 % zisku celé společnosti, stejně jako v každé prodejní jednotce v rámci skupiny. Tento strategický cíl je dále rozpracováván na jednotlivé země, regiony a provozní jednotky. RA se zaměřuje na prodej potravinových výrobků prostřednictvím sítě maloobchodních prodejen uspořádaných do jednotlivých provozních regionálních jednotek.

- V některých zemích a trzích jednotlivé provozní jednotky poskytují také internetový prodej zboží.
- Všechny provozní jednotky obslouží více než 90 mil. zákazníků/týden.
- Ukazatel EBIT ACR v posledních letech osciluje na úrovni 1,5 %. Ve srovnání s rokem 2009, kdy byla společnost ACR ve ztrátě, představuje mezník rok 2010, kdy ACR díky systémům efektivního řízení, úsporných opatření a marketingu dosáhla stabilizaci na českém trhu. V dalších letech se pak společnost ACR krok za krokem dostávala do zisku a kladných hospodářských výsledků. Dalším milníkem je rok 2015, kdy díky investicím a fúzi se společností SPAR, dosáhla celkově vyššího podílu na trhu, nicméně vstoupila do období, kdy musela začít restrukturalizovat a stabilizovat ztrátové prodejny SPAR, což sebou neslo dočasný pokles pozitivních ekonomických výsledků.

V současnosti ACR provozuje 335 maloobchodních prodejen (244 supermarketů, 80 hypermarketů typu Compact a 11 velkých hypermarketů), 23 restaurací a různých typů „Gastro“ zařízení a 23 čerpacích stanic. Stávající počet zaměstnanců je více než 17 000 ACR každoročně poskytuje své výrobky a služby na více než 250 mil. zákazníků

Pravidelné měření nákupního chování Incoma Shopping Monitor 2014 a 2015 ukázalo, že:

- HYPERMARKETY potvrzují svou dominantní pozici na retailovém trhu, mimo jiné i růstem jejich podílu preferencí na hlavním nákupním místě na hodnotu 47 %.
- DISKONTY si udržují svou pozici na 24% hladině preferencí.
- Obliba SUPERMARKETŮ opět poklesla o jedno procento na hodnotu 16 %.
- MENŠÍ PRODEJNY si naopak vylepsily svou pozici, přednost jim dává už 13 % českých domácností.

Nasycenost trhu v retailovém oboru se standardně měří tržním podílem (tj. podíl ročních tržeb vůči celkovému objemu maloobchodních prodejnů na trhu) a jeho vývojem. Tržní

podíl TOP řetězců tvořících moderní trh v rychloobrátkovém zboží zůstal na úrovni roku 2012, ale ve stejném období však dále přibývaly moderní prodejny. Od roku 2015 se ovšem situace pro ACR změnila – spoji se tržní podíly Albert SM a HM a prodejce SPAR a tím se Albert jako značka dostane na jednu z čelních pozic statistik. Dobrým srovnávacím ukazatelem je i také věrnost nakupujících – Podle výzkumů ze studii Incoma Research je při stále houstnoucí obchodní síti hlavní to, jak se nakupující zachovávají a jaká je filosofie jejich rozhodování o tom kam jít nakoupit.

Podíl na trhu v roce 2015:

- Nejsilnější KAUF LAND má podíl na trhu 21 %
- Na druhé místo zůstává Albert (SM + HM, vč. prodejce SPAR) s 19 %.
- Třetí příčka patří prodejnám Tesco, které získaly celkově 17 % trhu.
- Čtvrtá příčka patří prodejnám Penny Market, které mají 12 %.
- TOP 5 pak uzavírá diskontní řetězec LIDL (12 %).

Prodejní plocha (m ²)/1000 obyvatel	2012	2013	2014	2015
Albert obchody	31	37	52	51
CELKEM ČR	205	212	216	239

Hlavní cílová skupina zákazníků v prodejnách Albert

Na základě zkušeností, monitoringu a podloženého marketingového průzkumu bylo potvrzeno, že: nejdůležitější cílovou skupinou pro AČR je "Hero mam" a její rodina. Matky, maminky a maminy, které po každodenní práci zajišťují také každodenní nákupy potravin pro svou rodinu. Mají k tomu sice omezený finanční rozpočet, ale na druhou stranu jsou připraveny pro kvalitu potravin a produktů pro svoje děti a svoji rodinu zaplatit i více pokud jsou přesvědčeny, že za své peníze dostávají tu správnou hodnotu. Na základě takto definované cílové skupiny zákazníků pro prodejny Albert je definována odpovídající marketingová strategie společnosti.

Hlavní konkurenti

U klasických obchodů (zaměřeno na potraviny) je následující aktuální stav konkurentů:

KAUF LAND, TESCO, GLOBUS – pro hypermarkety.

TESCO, diskontní prodejny (LIDL, PENNY MARKET) – pro supermarkety.

ACR zatím nenabízí nákup přes Internet. Tento prodejní kanál a jeho vývoj v ČR v reálném čase je nicméně bedlivě sledován a vyhodnocován. V případě pozitivních výstupů z daného „business case“, je společnost ACR připravena použít potřebné „know how“ prostřednictvím mateřské společnosti v Holandsku, která tento prodejní kanál již několik let aktivně a s úspěchem provozuje.

PROVOZ, PARTNEŘI A DODAVATELÉ

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A HLAVNÍ FUNKCE HODNOCENÉ ORGANIZACE

Hlavním úkolem managementu ACR je definovat a sdílet takové hodnoty, které povedou k zajištění vzájemné spolupráce a důvěry mezi zainteresovanými stranami, partnery a dodavateli. Dalším úkolem je zajištění efektivity a udržitelnosti konkurenčních výhod. Organizace práce ve společnosti ACR definuje několik významných skupin zaměstnanců, jejichž práce má rozhodující vliv na celkový chod společnosti ACR: operativa, komerční oddělení, replenishment, logistika a distribuce, podpora prodeje, real estate, kvalita, technické a IT zajištění. Operativa zahrnuje všechny zaměstnance, kteří pracují na prodejnách Albert, a dále také regionální a celorepublikové manažery s odpovědností za optimalizaci práce, produktivitu, vzhled prodejny a kontrolu dodržování stanovených procesů a postupů.

- Vrcholové vedení organizace je tvořeno pozicí generálního ředitele společnosti (CEO) a skupinou viceprezidentů.
- Pracovníkem vedení organizace pro kvalitu (PVK) je jmenován ředitel oddělení kvality. Ředitel oddělení kvality ACR reportuje v uvedené organizační struktuře přímo CEO.
- Linioví manažeři na úrovni provozu prodejen (operační úsek), na úrovni distribučních center (DC) a na úrovni centrály (SO) mají ve svém popisu práce uveden požadavek respektování a aktivní realizace politiky kvality a společenské odpovědnosti tak, jak je tato ve strukturované podobě uvedena v Příručce kvality.
- Doklady jsou dokumentované pravomoci a odpovědnosti pro jednotlivé kategorie funkcí v organizaci. Job Descriptions – pracovní náplně (JD) jednotlivých zaměstnanců jsou součástí pracovních smluv a jsou k dispozici u odpovědných pracovníků HR oddělení.
- V roce 2011 jsme v ACR začali ke své činnosti pravidelně využívat Model excelence EFQM, sebehodnocení organizace a následné hodnocení prostřednictvím externích hodnotitelů. Z tohoto systematického a již standardizovaného procesu sebehodnocení se nám rok od roku zvyšuje potenciál silných stránek, které bereme jako začátek pro vyjednávání s vlastníky jednotlivých procesů pro další období. Mimo organizační strukturu jsme souběžně založili tým Business Excellence, který má za cíl řídit proces sebehodnocení a požadavků dle Modelu excelence EFQM. Do tohoto týmu jsme nominovali vedoucí pracovníky, kteří jsou za naplňování jednotlivých kritérií odpovědní. Výměna zkušeností probíhá v průběhu roku, je evidována na roční bázi a přezkoumává se na jedenkrát za rok.

KLÍČOVÉ ZDROJE A AKTIVA

Společnost ACR systematicky využívá své finanční zdroje, pečlivě vyhodnocuje situaci na trzích s odpovídajícími reakcemi nejen do plánování, ale také do operativního provádění iniciativ (např. marketingové či kvalitářské projekty), které zabrání jakékoliv odchylce od pozitivně nastaveného vývoje společnosti. Nastavené procesy, které bezprostředně ovlivňují kvalitu výstupů (kvalitu zboží a služeb pro zákazníky), probíhají ve společnosti v řízených podmínkách, předepsaným způsobem a v předepsaném pořadí. Společnost ACR má určenou, zajištěnou a udržovanou infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkt, na prostředí atd. Infrastruktura ACR zahrnuje následující prvky:

- interně definované podmínky pro nákup zboží k dalšímu prodeji i k vlastnímu využití,
- skladovací prostory a odpovídající technické vybavení a pracovní prostředí distribučních center,

- pracovní prostory a související technické vybavení prodejních jednotek (prodejen),
- distribuční vozidla, zajišťující distribuci zboží z distribučních center na prodejny a částečně také od dodavatelů do distribučních center,
- zařízení pro proces (hardware, software),
- podpůrné služby – budovy a zařízení na centrále společnosti (budova, dopravní prostředky, komunikační prostředky), odpovídající marketingové nástroje podpory prodeje a obchodní „know-how“ společnosti ACR.

KLÍČOVÍ PARTNEŘI A DODAVATELÉ – TYP A VÝZNAM VZTAHŮ

Všeobecně lze říci, že kvalita prodáváného zboží a jeho časově přesný termín dodání hrají klíčovou roli v dodavatelsko-odběratelských vztazích v retailovém odvětví. Z tohoto důvodu si své dodavatele vybíráme opravdu s velkou pečlivostí, tak abychom zákazníkům mohli nabídnout atraktivní zboží, kterému mohou věřit, za příznivé ceny. Rovněž i poskytování služeb, které jsou přímo či nepřímo spojené s obchodem, hraje v ACR velmi důležitou roli. V úzké spolupráci s dodavateli také vyvíjíme stále populárnější řady výrobků prodávané pod našimi privátními značkami Albert Quality, Albert Excellent, Albert Bio, Euroshopper a AH Basic. Testy kvality výrobků neprovádíme jen interně, ale spolupracujeme s externími firmami, které se kvalitou zabývají profesně, s cílem dosáhnout nezávislosti. Spolu s námi kvalitu výrobku ověřují:

- EUROFINS (BELNOVAMANN) – zajišťuje senzorické posouzení, laboratorní testování a značení potravin.
- UNICONSULTING – zajišťuje značení potravin a poradenství v potravinové legislativě.
- SKOR SL, s r.o. – testování a značení nepotravinových výrobků.
- VŠCHT v Praze – katedra potravin – testování a značení potravin a nepotravinových výrobků.
- Shoda výrobků s výrobkovou specifikací je hodnocena před uvedením výrobku na trh a dále také podle potřeby a rizikovitosti výrobku (na základě SAR analýzy) nebo kdykoliv, kdy je potřeba během jeho životního cyklu.

Dodavatelské standardy: Strategie ACR spočívá ve zprostředkování poptávaných výrobků, položek a služeb v požadované kvalitě, množství a čase a za přijatelnou cenu. S vybranými dodavateli spolupracuje ACR na výrobě výrobků prodávaných v prodejnách pod vlastními značkami. Jejich kvalita odpovídá vysokým nárokům, které Albert na výrobky klade, a pro zákazníky představují nejlepší volbu v dané kategorii. *„Chceme, abyste u nás nakupovali, protože se můžete spolehnout na vysokou kvalitu našich potravin“*, a právě takové krédo mají za cíl privátní značky naplnit. Abychom dostáli nastaveným standardům, vybíráme pro jednotlivé značky pouze spolehlivé dodavatele podle předem stanovených přísných kritérií. Ještě před podepsáním smlouvy o výrobě se jednotlivé produkty testují v akreditovaných laboratořích a několikrát ročně provádíme pravidelné kontroly, na nichž se akreditované laboratoře rovněž podílejí.

Specifikace výrobků: Kvalita je popsána v přesné výrobkové specifikaci, uložené v globální databázi Foodscore nebo v interní databázi ACR. Výrobková specifikace obsahuje veškeré údaje o výrobku. Všechny uchované informace musí být aktuální a musí odpovídat skutečnému složení výrobku. Jakmile dojde k jakémukoli změně, jsou dodavatelé povinni ACR informovat.

Značení výrobků a obaly: Každý výrobek jakékoliv řady privátních značek musí být označen podle požadavků ACR a na základě platných právních a hygienických norem. Dodavatelé odpovídají také za správnost dodávaných údajů a konečné schválení designu a za plnění právních, hygienických a bezprostředních norem.

SPOLEČNOST: DOPAD NA ORGANIZACI A OČEKÁVÁNÍ SOUČÁSTÍ SPOLEČNOSTI

Udržitelnost

Hlavním a dlouhodobým cílem společnosti ACR je obchodovat s potravinami a dalšími komoditami takovým způsobem, aby obchod jak směrem k nákupu a distribuci od dodavatelů, tak i ve vztahu se zákazníkem, byl spravedlivý a oboustranně výhodný. Tedy s ohledem na přírodní zdroje, obecně životní prostředí a sociálně spravedlivé podmínky při výrobě a následném obchodování.

Koncept odpovědného prodejce je zaměřen na 4 skupiny zainteresovaných stran: zákazníci, zaměstnanci, dodavatele a obchodní partnery a akcionáře společnosti, a to prostřednictvím 4 definovaných pilířů naší společenské odpovědnosti: zdravý život, ochrana klimatu, udržitelný obchod, angažovanost v komunitách. Výše uvedený koncept definuje globální, celopodnikové ambice a cíle, dále umožňuje jednotlivým provozním jednotkám nastavovat své vlastní cíle, které v rámci svého společenského vnímání považují za důležité na konkrétním místě. Nové cíle se přidávají v konkrétním čase a za podmínky, že budou SMART (specific, measurable, achievable, realistic a time-bond) a v souladu s mateřskou společností.

Očekávání všech zainteresovaných stran: Společnost Ahold je z mnoha pohledů vnímán jako lídr mezi prodejci potravin z titulu své aktivní angažovanosti v oblasti CSR, jako např. VÍTĚZ v Národní ceně ČR za společenskou odpovědnost (2011), Committed to Sustainability EFQM (2015) – 2 hvězdy – první v ČR, šestá společnost v Evropě v oblasti CSR a udržitelného rozvoje, spolupráce s UN GLOBAL COMPACT. Dalšími příklady jsou:

- Ochrana životního prostředí: ISO 14001 – EMS certifikace (2015)
- Členství v mnoha prestižních organizacích: Centrum excellence, Nizozemská Hospodářská komora České republiky, Svaz obchodu a cestovního ruchu
- Benchmarkingová iniciativa ve značkových potravinářských výrobcích (Německo/Česká republika) Testovací program pro hračky, které ACR vyvinula s Ministerstvem zdravotnictví
- Customer Quality Index (CQI) – vlastní index hodnocení, který je použit v rámci metodiky pro rozvoj celostátní soutěže pro maloobchodní prodejny potravin „Diamantová liga Kvality“
- Databázový produkt RAPEX, který je v rámci SOCR využit jako bezpečnostní databázový produkt výrobců a prodejců na českém trhu.
- Projekt „vzdělání pro budoucnost“ – školní vzdělávací projekt
- Celostátní projekty Albert nadace, Zdravá 5, programy Charity atd.
- EKOKOM

STRUKTURA A AKTIVITY MANAGEMENTU

Klíčová jednání managementu

Klíčová jednání managementu na úrovni individuálních setkání strategického obsahu jsou připravována s multidisciplinárním zapojením. Systém porad a mítnků, prostřednictvím

kterých vedení společnosti strategicky, takticky a operativně řeší všechny otázky související s fungováním společnosti: board 1× za týden, Leadership meeting 4× za rok, MTO 2× za měsíc, MTO+ 1× až 4× za rok, MTO+ 2-2× za rok, RMT a DMT 1× za měsíc, QAPR team meeting 2× za měsíc, Commercial meeting 1× týdně, Store managers day 1× za rok, Suppliers day 1× za rok. Dále specifické porady, např. porady Leagal&PA skupiny, porady k projektům, JARO, FAVOURITE, SPAR atd.

Zápisy z jednotlivých porad a program velkých meetingů, tj. Store managers day a Suppliers day, se připravují ve spolupráci odd. PR, kvality a komerčního oddělení. Tato setkání nám dávala příležitost k prodiskutování jednotlivých aspektů strategií, budoucích cílů a úkolů s tím spojených.

Řízení výkonnosti

Společnost ACR má certifikované systémy QMS. Z toho vychází potřeba mít stanovenou politiku a cíle pro tyto oblasti. V ACR je dosahováno vysokého výkonu souhrou řídicích, realizačních a podpůrných procesů. V rámci zavedeného systému managementu kvality provádíme vícestupňové přezkoumání systému 1× ročně. Přezkoumáváme jak jednotlivé specifické subsystemy (např. HACCP), tak celkový systém managementu kvality, popsany v příručce kvality nebo ve Food Safety Manualu, a stejně tak i další důležité procesy, které souvisejí s jeho celkovou funkcí nebo s analýzami rizik. Přezkoumáním systému v mezičase se zabývají také porady na různých úrovních, případně výstupy evidují jednotlivá oddělení. Každý zápis generuje úkoly s termínem plnění a odpovědnou osobu, která má na starosti realizaci plnění. Vedle základního systému také platí, že společnost ACR je projektově orientovaná organizace. Nejdůležitější projekty, které ovlivňují výkonnost naší organizace, jsou:

PŘÍSTUPY A PRAKTIKY TRVALÉ UDRŽITELNOSTI

Strategie trvalé udržitelnosti

Strategii udržitelnosti za celou skupinu RA definuje vedení mateřské společnosti. Základem strategie je udržitelný a odpovědný obchod – je to způsob, jakým podnikáme, víra v naše hodnoty a přijímání rozhodnutí, která jsou z hlediska dlouhodobé udržitelnosti správná. Podporujeme zdraví a spokojenost našich zákazníků, zaměstnanců a komunit. Prodáváme výrobky, které jsou vyrobené a dodávané odpovědně, a pečujeme o životní prostředí. Zaměstnanci naší společnosti jsou motivováni k tomu, aby uplatňovali zásady odpovědného maloobchodu při své každodenní práci.

CR Global Report generuje data pro reporting jednou za čtvrtletí a souhrnně pak jednou ročně. Data v reportu poskytují jednotlivé OpCo podle předem stanovených ukazatelů. Za včasné a přesné reportování je odpovědný Country Lead. Úroveň plnění požadavků pro prodej výrobků, označovaných jako Own brands (v rámci GFSI BSCI iniciativ) se reportuje jednou za periodu. Executive Summary Report pro vedení společnosti v oblasti „responsible products“ a „product integrity“ připravuje oddělení Quality Assurance. Výsledky jsou součástí pravidelného CR reportingu.

Dosažené výsledky hodnotíme podle metodiky GRI (Global Reporting Initiative).

Specifické iniciativy v oblasti CSR a udržitelného rozvoje v jednotlivých OpCo reflektují reálné postoje a požadavky populace v jednotlivých konkrétních zemích. Tyto výsledky nemusí být reportovány, ale mohou být prezentovány v rámci reportingu (např. projekt Zodpovědná firma – EKO-KOM).

Specifické iniciativy v oblasti CSR a udržitelného rozvoje v jednotlivých OpCo reflektují reálné postoje a požadavky populace v jednotlivých zemích. Tyto výsledky nemusí být reportovány, ale mohou být prezentovány v rámci reportingu (např. projekt Zodpovědná firma – EKO-KOM).

Řízení výkonnosti (jak organizace měří svoji výkonnost)

Společnost ACR má certifikovaný systém QMS. Z toho vychází potřeba mít stanovenou politiku a cíle pro tyto oblasti. V ACR je dosahováno vysokého výkonu souhrou řídicích, realizačních a podpůrných procesů. V rámci zavedeného systému managementu

kvality provádíme vícestupňové přezkoumání jeho reálné funkčnosti 1x/rok. Přezkoumáváme jak jednotlivé specifické subsystemy (např. HACCP), tak celkový systém managementu kvality který je popsán v Příručce kvality (obecně) nebo ve Food Safety Manualu (specificky pro provoz prodejen). Přezkoumáním systému v mezičase se zabývají také porady na různých úrovních, případné výstupy evidují jednotlivá oddělení. Každý zápis generuje úkoly s termínem plnění a odpovědnou osobu, která má na starosti realizaci plnění. Vedle základního systému také platí, že společnost ACR je projektově orientována organizace.

Systém managementu kvality společnosti ACR je postaven na skutečnosti, že všechny důležité procesy ovlivňující chod společnosti jsou definované a nic se neděje náhodně. Definované procesy jsou pravidelně monitorovány a z monitoringu jsou pořizovány záznamy, které jsou na předem definovaných úrovních analyzovány. Na základě těchto analýz jsou prováděny nezbytné korekce nebo úpravy procesů. Výstupy procesů jsou srozumitelné a jsou transparentně komunikovány všem zainteresovaným stranám – „stakeholderům“ – Nejdůležitější procesy jsou popsány jako procedury a jejich dodržování je povinné. Uvědomujeme si, že procesy, které souvisejí s naší hlavní zainteresovanou stranou, tedy zákazníkem, jsou smyslem celé existence ACR. Soubor klíčových procesů pro prodejny Albert je znám jako Zlatá pravidla 5D – týkají se především zajištění dostupnosti zboží na všech prodejnách, tzn. včasnosti a bezchybnosti dodávání. Má nastavené klíčové indikátory výkonnosti, především z hlediska efektivnosti procesů, ale sledují se i parametry jako přátelský personál, fronty u pokladen, díry v regálech, čerstvost aj. Projekt DANS (od roku 2011) je nastaven tak, aby zvýšil efektivitu procesů na prodejnách. Vychází z analýz prodejí a je spravován informačním systémem.

Část 2: Mapa předpokladů

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
Téma: MANAGEMENT				
1.	<p>Kultura: Jak je trvale udržitelný rozvoj zahrnut v kultuře (např. vize, mise a hodnoty)?</p>	<p>CSR strategie RA a ACR – cíle udržitelného rozvoje. RA i společnosti ACR vycházejí ze strategie, která byla plánována na období 2010 – 2015 a v současné chvíli je dále konkretizována jako „Vision 2020“. Společnost ACR má stanoveny 36 společných aktivit v rámci udržitelného obchodování, životního prostředí, zdravého životního stylu a práce s komunitou. V rámci ČR funguje od roku 2009 NFAlbert. Od roku 2014 má společnost ACR funkční ISO systém 22000. Je certifikována ČSN certifikátem pro společenskou odpovědnost a obdržela ocenění EFQM – udržitelnost. Lze říci, že zajištění dlouhodobého úspěšného a udržitelného rozvoje ACR není možné bez dodržování a plné integrace zásad společenské odpovědnosti, bez úzké spolupráce, partnerství a sdílených vizí uvnitř organizace a navenek s našimi dodavateli a dalšími partnery a bez úspěšného zvládnutí vztahů se všemi dalšími externími stakeholdery, kteří mají vztah k našemu podnikání. Základním a klíčově důležitým stakeholderem jsou pro nás především zákazníci našich prodejů.</p> <p>CSR strategie a systém ACR je pravidelně vyhodnocován, měřena vhodnost, přiměřenost, efektivnost a plnění jednotlivých cílů.</p>	<p>CR report, Výroční zpráva NFA, webové stránky, ISO 22000, ACR-BCM manuál</p>	<p>Board, Leadership Team</p>
2.	<p>Strategie a plánování: Jak berou strategie a plány trvale udržitelného rozvoje v úvahu potřeby zainteresovaných stran? Jak se strategie trvale udržitelného rozvoje a vypracovaný plán zaměřují na „ty správné věci“?</p>	<p>Koncept odpovědného prodejce je zaměřen na 4 skupiny zainteresovaných stran: zákaznicky, zaměstnance, dodavatele a obchodní partnery a akcionáře společnosti. Prostřednictvím 4 definovaných pilířů naší společenské odpovědnosti: zdravý život, ochrana klimatu, udržitelný obchod, angažovanost v komunitách je definován konkrétní obsah toho, co se skutečně realizuje a to včetně měřitelných cílů pro tyto jednotlivé oblasti. Výše uvedený koncept definuje globální, celopodnikové ambice a cíle, dále umožňuje jednotlivým provozním jednotkám nastavovat své vlastní cíle, které v rámci svého společenského vnímání považují za důležité na konkrétním místě. Nové cíle se přidávají v konkrétním čase a za podmínky, že budou SMART (specific, measurable, achievable, realistic, time-bond) a v souladu s mateřskou společností. Nastavené cíle a strategické hodnoty jsou pravidelně reportovány (viz dále) a je měřena vhodnost, přiměřenost a efektivnost systému managementu. Výstupy z přezkoumání jsou pro ACR další příležitosti, které je nutné dále řešit jako součást neustálého zlepšování.</p> <p>Jedním z klíčových faktorů, jak spotřebitel vnímá velké nadnárodní organizace, je to, že se zaměřuje na jejich úroveň aktivit v sociální odpovědnosti. Dle nezávislých</p>	<p>Strategie</p>	

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
		analytiků (Asbridge Business School UK) lze klesající důvěru spotřebitele ovlivnit tím, že ho zapojíme do toho, co a jak děláme. Zavedený název pro CSR je v rámci RA Responsible Retailing (RR), který přesněji vystihuje závazky vůči společnosti. V ČR všechny aktivity s tím spojené (např. dobré sousedství, zdravé stravování, výchova dětí atd.) jsou souhrnně pod NF Albert (od roku 2009), mají podporu nejvyššího vedení a pozitivní interní komunikaci. Sustainable Trade (ST) jsou aktivity spojené s CSR politikou při nákupu kvalitních a bezpečných výrobků u zodpovědných dodavatelů. Pro 6 kritických komodit máme dále zavedeny specifické programy, které nám umožňují jejich nákup při respektování podmínek jejich ekologicky a sociálně zodpovědné produkce. Kritickými komoditami jsou pro nás: palmový olej, sója, čaj, káva, kakao a ryby.		
3.	<p>Reporting a povědomí: Jak je externě informováno o pokroku ve výkonnosti v oblasti udržitelného rozvoje?</p> <p>Jak je externě i interně podporováno povědomí o problematice udržitelného rozvoje?</p>	<p>CR Global Report se generuje jednou ročně. Data v reportu poskytují jednotlivé OpCo podle předem stanovených ukazatelů. Za včasné a přesné reportování je v ČR zodpovědný Country Lead (člen „leadership týmu“). Základem strategie společnosti je udržitelný a odpovědný obchod – je to způsob, jakým podnikáme, víra v naše hodnoty a přijímání rozhodnutí, která jsou z hlediska dlouhodobé udržitelnosti správná. Podporujeme zdravý a spokojenost našich zákazníků, zaměstnanců a komunit. Prodáváme výrobky, které jsou vyrobené a dodávané odpovědně a pečujeme o životní prostředí. Zaměstnanci naší společnosti jsou motivováni k tomu, aby uplatňovali zásady odpovědného maloobchodu při své každodenní práci. V roce 2010 byla ACR jedním z iniciátorů vytvoření dohody o spolupráci mezi největšími a nejvýznamnějšími nadnárodními společnostmi a NNO se zastoupením v Nizozemsku. V rámci této spolupráce vznikl Sustainable Trade Action Plan 2011–2015, přijatý následně jako The Sustainable Trade Initiative. Ahold byl jedním ze zakládajících členů a dále úzce spolupracuje s: RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil), RTRS (Round Table Responsible Soy), MSC (Marine Stewardship Council), UTZ Certified, Fair Trade. V roce 2010 se vedení globální RA zavázalo integrovat zásady UN Global Compact do své strategie udržitelného rozvoje. V roce 2015 společnost ACR získala jako první v ČR a šestá ve světě ocenění Committed to Sustainability. ACR také jako jedna z mála firem v ČR certifikovala společenskou odpovědnost jako součást SMK podle ČSN 01 039 1.</p>	<p>CSR dokumenty NF Albert. Sustainable Trade, Deal Breaker, Management incidentů</p>	<p>Country Lead</p>
4.	<p>Další (jakákoliv další témata, pokud jsou považována za důležitá a nebyla řešena výše, např. kodexy)</p>	<p>Angažovanost vůči zainteresovaným stranám: Vedení společnosti ACR se angažuje vůči zainteresovaným stranám, tak aby byla zajištěna maximální důvěra v ACR. Společnost ACR pravidelně zjišťuje od hlavních zainteresovaných stran jejich potřeby a přání a tým je zapojuje do neustálého procesu zlepšování směrem k excelenci, tak jak ji definuje</p>	<p>Prezentace (konference, meetingy). Politiky, smlouvy, archiv ACR Zpětné vazby</p>	<p>Business owners, QA kvality, Etický kodex</p>

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
		<p>model EFQM. Hlavními nástroji jsou jednání, komunikace, systém porad, osobní setkání se zástupci vedení RA, se zaměstnanci ACR, se zákazníky, dále se zástupci státní a veřejné správy, klíčovými dodavateli a dalšími partnery, např. neziskovým sektorem. Vedení společnosti se také osobně angažuje v profesních organizacích, např. je ACR členem SOCR ČR, prostřednictvím svých zástupců udržuje partnerské vztahy s PK a pravidelně se účastní všech meetingů představenstev těchto dvou organizací.</p> <p>Plánování kvality pomocí metodiky Modelu excelence EFQM: Společnost ACR se sebehodnotí již po třetí (2011, 2014 a 2015). S úspěchy v soutěži o Národní cenu kvality ČR jsou prostřednictvím komunikačních kanálů a prezentací seznámeni všichni zaměstnanci a zainteresované strany ACR. V průběhu předešlých let došlo k lepšímu pochopení principu modelu a model se stal součástí systému organizace a je nástrojem pro CEO v určitých oblastech rozhodování. Externí zpětné zprávy jsou součástí trvalého zlepšování organizace.</p> <p>Vedení ACR a všichni zaměstnanci se opírají o klíčové hodnoty RA, o Etický kodex, vizi, poslání, a především velmi zákaznický orientovanou strategii. Etický kodex ACR je dokument, který obsahuje základní pravidla v souladu s pravidly nestrannosti, dobré vůle a poctivosti, dále spolehlivosti, dodržování zákonů a peče o dobré jméno společnosti. Způsob evidence, monitoring a reporting jsou řízeny příslušnou procedurou. Jednoznačně je také požadováno, aby každý ze členů užšího vedení společnosti ACR (tj. MT pracovníci a MT+1 pracovníci) jednal jako vzor integrity a celým svým vystupováním, chováním i osobní výkonností podporoval hodnoty a etické normy společnosti RA a ACR. Součástí strategie je také plná integrace politiky společenské odpovědnosti do každodenního profesního jednání a rozhodování.</p>	za rok 2011, 2014 a 2015	
5.	<p>Pracovní život: Jak vytváří organizace pozitivní „pracovní život“ včetně pracovních podmínek, zdraví, bezpečnosti atd.?</p>	<p>Od začátku existence ACR se zabýváme definováním a šířením našich firemních hodnot, které jsou stanovovány v souladu s korporátními hodnotami RA. V roce 2015 došlo k jejich částečné úpravě, tak aby tyto správně odrážely existující ekonomickou situaci a stupeň poznání ve světě.</p> <p>Strategické plánování lidských zdrojů v návaznosti na plán prodeje: Plánování lidských zdrojů vychází ze strategie společnosti a je blíže specifikováno ve strategii personální a lidské pro zdroje (náborový plán, kvalifikační růst, plánování nástupnictví, povyšování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců atd.). Rozsah plánování zdrojů se uplatňuje v rámci celé organizace a na všech úrovních řízení a monitoruje se průběžně. Díky flexibilnímu systému společnost ACR dokáže rychle reagovat na měnící se podmínky na trhu – např. projekt SPAR.</p> <p>Rovné příležitosti: Při náboru zaměstnanců jsou vždy</p>	HR, Reward dpt. Systém benefitů Etický kodex, pracovní smlouvy Job Descriptions a Job Grades	HR

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
		uplatňovány rovné příležitosti; toto pravidlo je dále uplatňováno při jejich vzdělávání, kariérním postupu či odměňování. Pracovní pozice jsou zaměstnancům svěřovány zásadně na základě jejich schopností, kvalifikace a pracovního výkonu. Intranetová nabídka je přístupná pro všechny zaměstnance s požadovanou kvalifikací či potenciálem novou pozici zvládnout.		
	<p>Vzdělávání a rozvoj: Jak organizace zaměstnancům zajišťuje vzdělávání a rozvoj?</p>	<p>Vzdělávání zaměstnanců je plánovaný celofiremní proces, který je řízen oddělením HR a vychází z potřeby organizace mít zkušené a kvalifikované pracovníky. Dále vychází také z legislativních požadavků, firemní kultury, hodnot a poslání. Požadavky na zařazení, do jednotlivých „job gradů“ jsou zohledněny v plánu vzdělávání. Povinná zákonná školení se provádějí vždy v souladu se zákonnými předpisy ČR. Nejlépe hodnocení zaměstnanci s prokazatelně nejlepšími výsledky jsou zařazeni do specializovaného manažerského programu Leadership Talents.</p> <p>Uznání zaměstnanců – úspěchy přes interní média: Albertoviny, Úsměv, Logican, intranet jsou klíčovými interními médii, kde jsou zaznamenány úspěchy vlastních lidí na rozličných pracovních pozicích.</p> <p>Výchova vlastních talentů: Plány rozvoje a horizontální a vertikální kariérní růst: plány rozvoje jsou stanoveny na základě ročního hodnocení (vycházejí z budgetu a potřeb ACR). Personální oddělení ve spolupráci s řediteli útvarů provádí 1× ročně analýzu dat z personálních a mzdových programů (vývoj mezd, výše průměrných výdělků, fluktuace atd.). Výsledky spolu s plánem rozvoje představují vstupní informaci pro optimální plánování potřeby lidských zdrojů pro další období. V rámci hodnocení zaměstnanců je od VP podporováno a vyžadováno sdělení možnosti kariérních postupů podřízených, a to jak v horizontálním, tak ve vertikálním kariérním růstu. Při obsazování pozic se společnost ACR dlouhodobě řídí pravidlem, že nejprve hledáme talenty a perspektivní pracovníky z vlastních řad. Pro horizontální růst využíváme rozvoj prostřednictvím projektů a vzdělávacího systému.</p>	HR, unit managers Faktory úspěchu	HR, unit managers
7.	<p>Compliance: Jak zajišťuje organizace respekt k diverzitě a k lidským právům?</p>	<p>COMPLIANCE musíme každodenně realizovat my všichni. Je to náš přístup k dodržování pravidel ve formě obecně závazných předpisů, norem, interních směrnic a nařízení. Tedy zda to, co činíme v rámci našich pracovních pozic, je v souladu se zákonem a standardy naší společnosti.</p> <p>Jakékoli protiprávní či neetické chování s sebou bezprostředně přináší právní důsledky ve formě sankcí, ohrožuje důvěryhodnost a dobré jméno naší společnosti. Může tak mít zcela zásadní dopady nejen na obchodní vztahy, ale i samotnou existenci naší společnosti. Současný trend vzrůstajícího počtu legislativních požadavků a stále komplikovanější právní regulace v nejrůznějších oblastech navíc zvyšuje tlak na oblast prevence a kontroly – viz příloha.</p>	HR	HR

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
8.	<p>Další (zvolte prosím jedno téma k popsání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. průzkum u zaměstnanců)</p>	<p>Společnost ACR opakovaně provádí průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014). Uvědomujeme si, že poskytnutí možnosti zaměstnancům vyjádřit svůj názor je dobrý nástroj k získávání informací pro další zlepšování a identifikaci nejlepších praxí. Výstupy z nich reprezentují cennou zpětnou vazbu, která je využívána mimo jiné ke zlepšování pracovních podmínek a benefitů. V roce 2013 došlo ke změně partnera, který pro organizaci RA výzkumy provádí. Otázky jsou nově zaměřené na to, co se zaměstnancům líbí, co ne a také na to, co je k vyšší spokojenosti potřeba udělat. Viditelný nárůst spokojenosti ve srovnání s minulými lety je pak výsledkem práce se zaměstnanci na všech úrovních. Výstupem průzkumu 2013 je projekt Favorite, definovaný původně pro 50 prodejen. V roce 2015 po vyhodnocení 1. Q. vs. rok 2014 bylo vedením rozhodnuto o implementaci projektu na všechny prodejny Albert v ČR. V projektu FAVORIT jde především o využití angažovanosti a inovativního potenciálu pracovníků na prodejnách k vytváření lepšího prostředí k nákupu pro naše zákazníky a vytváření lepšího prostředí k práci pro vlastní zaměstnance.</p>	HR	HR
Téma: ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ / KOMUNITA				
9.	<p>Ekologická stopa: Jak organizace spravuje a omezuje „ekologickou stopu“, jako spotřeba energie, vody a materiálů?</p>	<p>Integrovaný systém managementu kvality životního prostředí. Náš systém dle ČSN 01 0391 a Committed to Sustainability a ISO 22000 pokrývá všechny prodejny a hypermarkety ACR, podléhá interním i externím auditům. Hlavně se zaměřujeme na kvalitu procesů a produktů, spotřeby energií, množství odpadů a další třídění a zpracovatelnost odpadů. Pravidelný benchmarking probíhá v rámci techniky a správy budov. Systémy jsou pravidelně přezkoumávány.</p> <p>Optimalizace spotřeb energií. Jednou z hlavních hodnot ACR v oblasti EMS je neustálé snižování spotřeby zdrojů a energií. Pravidelný monitoring a reporting spotřeby klíčových zdrojů je standardním nástrojem projektového řízení. Projekty v rámci pilíře „Climate action“ a strategie ACR v oblasti energetiky a údržby související s chodem prodejen jsou pravidelně vyhodnocovány a měřeny v databázi projektu RE. Po zavedení opatření či projektu je skutečný stav porovnáván s předchozím a všechny investice jsou podrobovány analýze návratnosti.</p> <p>Snižování CO². Popisuje čtvrtletní report RESPONSIBLE RETAILING ACR Narrative. Součástí cílů CSR – do roku 2015 (začátek 2011) je snížit emise CO² celkově o 21 %.</p> <p>Všechny systémy v rámci životního prostředí jsou pravidelně přezkoumávány v souladu se zákony ČR a požadavky zákazníka. ACR neustále monitoruje a vyhodnocuje vhodnost, přiměřenost a efektivnost systému managementu kvality životního pro-</p>	<p>RR – reporty pro oblast CSR Interní kampaně Čtvrtletní report RESPONSIBLE RETAILING ACR Narrative</p>	

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
		středí. V rámci QA provádíme analýzy a hodnocení a neustále zjišťujeme příležitosti ke zlepšování organizace jako celku.		
10.	<p>Dopad na společnost: Jak organizace spravuje „dopad na společnost“, jaké jsou pozitivní přínosy a negativní dopady?</p>	<p>ACR působí se svými více než 17.000 zaměstnanci jako spolehlivý a stabilní zaměstnavatel ve všech regionech ČR, kde nabízí své služby v prodejnách Albert. Nabízí tak pracovní uplatnění pro všechny kategorie zaměstnanců a k tomu také odpovídajícím kariérním růst a to až k leadership týmu společnosti.</p> <p>ACR zavedla na všech úrovních (SO, DC, prodejny) systém pro třídění odpad. Za účelem dalšího omezení plýtvání s potravinami společnost ACR aktivně propaguje spolupráci s potravinovými bankami a buduje systém dalšího využití pečiva jako alternativní suroviny pro výrobu krmiva pro zvířata.</p> <p>Samozřejmostí jsou zavedené systémy pro plnou recyklovatelnost skla, plastů a papíru. Při vývoji obalů je v plném rozsahu aplikován 4R přístup.</p> <p>Interní audity: Dlouhodobě investujeme do provádění auditů a certifikací našeho systému řízení a v návaznosti na naše procesy. Společnost ACR neustále pracuje na kultuře a zlepšování s vědomím dopadu na všechny zainteresované strany. Interní audity a práce s výsledky jsou nedílnou součástí ISŘ a jeho přezkoumání. Interní audity dělíme na:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ finančně zaměřené (provádí odd. Business processes ACR), ▪ v rámci modelu Ahold Corporate Memorandum ACM 13 (provádí GPI RA – Group Product Integrity Royal Ahold) se zaměřením na bezpečnost produktů a společenskou odpovědnost, ▪ jako nedílnou součást ISO 22000, ISO 14000 a ČSN 01 0391 a komplexního SMK 	QA, Komerční, Marketing, RE, DC, prodejny, Projekty NFA	DC operační manažer, Odpadový hospodář, CR Lead, QA ředitel, BCM Leader
11.	<p>Návrh, využití a konec životního cyklu: Jak organizace u svých produktů nebo služeb integruje trvale udržitelný rozvoj do procesu „návrhu, využití a konce životního cyklu“?</p>	<p>Specifikace výrobků: Kvalita je popsána v přesné výrobní specifikaci, uložené v globální databázi Foodscore nebo v interní databázi ACR. Výrobní specifikace obsahuje veškeré údaje o výrobku. Všechny uchované informace musí být aktuální a musí odpovídat skutečnému složení výrobku. Jakmile dojde k jakékoliv změně, jsou dodavatelé povinni ACR informovat.</p> <p>Udržitelný design: Politika 4R pro vývoj obalů a nových výrobků. Požadavek je jeden z parametrů tendrů nových PL výrobků. Jako příklad snížení váhy obalu můžeme uvést nahrazení skleněných lahví olivového oleje Albert Quality za plastové.</p> <p>Výrobky a dodavatele vybíráme na základě respektování CR strategií společnosti. Všechny potraviny, které prodáváme jako vlastní značky procházejí před uvedením na trh senzorickým a laboratorním testováním.</p> <p>Výrobky na konci životnosti: Plníme legislativní požadavky a povinnosti. Spolupracujeme s firmami</p>	Sourcing team, QA Komerční odd., QA RE, Logistika, QA	Sourcing QA Odpadový hospodář

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
		EKO-KOM, Ecobat, Asecol. Vzděláváme zaměstnance na všech úrovních. Od roku 2013 jsme Zodpovědná firma (Ekokom), realizujeme zpětný svoz plastů, papíru a dřeva. Spolupracujeme s potravinovými bankami.		
12.	Další (zvolte prosím jedno téma k popsání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. biodiverzita)?	<p>Biodiverzita: Definice a monitoring šesti kritických komodit – sója, palmový olej, kakao, čaj, káva, ryby pro PL produkty. Vytváření standardů v rámci CSR a spolupráce s NNO.</p> <p>Vedle dodavatelů výrobců k prodeji má společnost ACR samozřejmě také řadu dalších důležitých partnerů (zainteresovaných stran), se kterými účinně a transparentně buduje dlouhodobé vztahy, komunikuje své postojové a potřeby. Jedná se např. o profesní organizace, např. Agrární a potravinářskou komoru, Sdružení pro oceňování kvality, Radu kvality ČR, Centrum excelence, Českou společnost pro jakost, Svaz obchodu a cestovního ruchu, Svaz zpracovatelů masa. Dále Ekonom, dTest. Obecně lze říci, že ACR z hlediska orgánů státního dozoru je pravidelně vyhodnocována jako spolupracující partnerská organizace, zejména při řešení problémů se zbožím na českém trhu, mající s kontrolními orgány v podstatě zcela identické zájmy – prodávat zákazníkům kvalitní a bezpečné produkty, transparentním způsobem za férové ceny. Společnost ACR však spolupracuje také s těmi profesními organizacemi, které trvale stupňují své požadavky na různé aspekty našeho podnikání, např. ochranu životního prostředí, obaly, péči o zaměstnance a zákazníky (Amika, Greenpeace atd.) a to z toho důvodu, že tyto zájmy mohou být legitimní a potřeba je vyslyšet, nebo na ně určitým způsobem reagovat.</p>	QA, Komerční, GPI NL	QA, GPI
Téma: VLASTNICTVÍ / PARTNERSTVÍ				
13.	Právní soulad a protikorupční opatření: Jak řídicí struktury organizace zajišťují soulad se zákony a předpisy a dodržování protikorupčních standardů?	<p>Podnikáme eticky a naše produkty jsou bezpečné a zodpovědné. Klademe důraz na respektování práv zaměstnanců našich dodavatelů, bezpečné pracovní podmínky, welfare zvířat a ochranu životního prostředí. Požadujeme sociální audity BSCI nebo jejich ekvivalent u našich dodavatelů vlastních značek potravinářských i nepotravinářských výrobků ve vysoce rizikových zemích.</p> <p>Součástí vstupního školení pro nové zaměstnance společnosti ACR je seznámení s Etickým kodexem, který obsahuje přehled základních hodnot vyznávaných společností AHOLD, pravidla pro přijímání darů a normy chování vůči zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům a státní správě. Současně také zahrnuje informace o tom, jak postupovat v případě, že se zaměstnanci na pracovišti setkají s porušením těchto pravidel či porušováním zákonů ČR (diskriminací nebo nátlakem ze strany nadřízených, ohrožováním zdraví zaměstnanců na pracovišti, porušováním pravidel kontroly a bezpečnosti potravin na prodejnách, poškozováním firemního majetku atd.</p>		

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
14.	Riziko a kontinuita: Jak identifikovala organizace klíčová rizika a jaké přijala iniciativy k zajištění kontinuity organizace?	<p>V rámci Business Continuity managementu společnosti jsou pravidelně prováděny analýzy rizik a pro vybraná rizika jsou připravovány odpovídající havarijní plány. Plány podléhají různým režimům testování. Výsledky testování, včetně návrhů na opatření pro ohrožená místa a pro jejich další zlepšení, jsou prezentovány boardu společnosti ACR i vedení RA. Účinnost nastaveného systému BCM je pravidelně auditována ze strany RA podle protokolu ACM 10. Vyžadována je připravenost na úrovni ISO – BCM standardu.</p> <p>Prostřednictvím externích zdrojů probíhá sběr informací a následně je sestavena SWOT analýza, základ tvoří informace, jak ACR vnímá spotřebitel, vývoj za posledních několik let (Incoma Research, Mystery shopping, Infolinka, Field Research, QCI). Identifikace, pochopení a uvědomění si vývoje v externím prostředí a rizika s tím spojená jsou k dispozici ve SWOT analýze, kde společnost ACR identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí, zejména politicko-ekonomického prostředí země. Sběr ekonomických informací týkajících se centrály (úroky, poplatky a penále atd.).</p> <p>Hodnocení rizikovosti dodavatelů probíhá kontinuálně od roku 2009. Nově od roku 2014 podle nově zvolené metodiky SAR (Safety Assurance Regime), která byla vyvinuta společně s kolegy z nizozemského oddělení kvality, a to na základě zkušeností s podobným systémem práce, který jsme již po mnoho let úspěšně používali v ACR. Za hodnocení služeb odpovídá oddělení NFR ve spolupráci s uživatelem služeb. Od roku 2013 jsme zahájili několik projektů nadstandardní spolupráce s dodavateli. Zásadním projektem pro společnost ACR je např. spolupráce se společností BAKKER CZ, která má za cíl zmapovat a následně nasmlouvat lokální pěstitele ovoce a zeleniny a na bázi dlouhodobé spolupráce s nimi zajistit řízenou a oboustranně výhodnou produkci a exkluzivní dodávky základního sortimentu ovoce a zeleniny pro ACR.</p>		
15.	Odpovědné nakupování: Jak zajišťuje organizace dodržování odpovědných praktik při procesu nakupování?	<p>Strategie nákupu – orientace na velké a silné dodavatele s důrazem na dlouhodobou spolupráci (vysoké nároky: GFSI, atesty, inovace produktů atd.). Zvyšuje se podíl centrálního nákupu – AES, ICA. Poskytnutí prostoru také pro regionální dodavatele a nastavení podmínek spolupráce pro ně.</p> <p>Kategorizace dodavatelů:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mezinárodní kontrakty (PL Euroshopper, Albert Quality, AH Basic), ▪ zahraniční dodavatelé – požadavky dle sortimentu, ▪ dodavatelé s celorepublikovou působností, ▪ lokální a regionální dodavatelé. <p>Proces zajištění dodavatelů je založen na spolehlivosti i výkonnosti, dlouhodobé spolupráci a podílu dodavatelů na vývoji nových výrobků. Proces je pravidelně monitorován, vyhodnocován, komunikován a zlepšován. Hodnocení dodavatelů probíhá dle stupně rizikovosti – rizikovost dodavatelů, metodika SAR</p>	Hodnocení dodavatelů, smlouvy s dodavateli, kategorizace dodavatelů, rizikovost dodavatelů	

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
		analýzy. Důležité je seznámení všech dodavatelů se strategií a cíli společnosti.		
16.	Další (zvolte prosím jedno téma k posání přístupů, pokud je považováno za důležité a nebylo řešeno výše, např. řízení dodavatelů)	Místní dodavatelé a domácí původ potravin. Filosofii společnosti je to, že prodejny nakupují z tak blízka jak to jen jde, ale dováží potraviny také z tak daleka jak je to nutné nebo potřebné. Tento způsob spolupráce může být dokumentován např. u dodavatelů pečiva, kdy bylo do systému zaregistrováno více než 50 místních a regionálních pekařů, tak abychom mohli co nejvíce vyjít vstříc místně specifickým chuťovým preferencím a zvykům našich zákazníků. Dalším příkladem je koordinace projektu „Czech crop“ prostřednictvím společnosti Bakker, která zajišťuje maximální možný objem dodávek od českých producentů ovoce a zeleniny. Dobrým příkladem je také soustředění na zajištění celého sortimentu červeného masa (vepřové a hovězí maso) z českých chovů a s přidanou hodnotou zpracování v čs. masokombinátech, což dále pomáhá rozvoji čs. venkova a čs. zemědělství.	Smlouvy, specifikace PL, interní testování, Projekt 4R	
17.	Kvalita: Jak zajišťuje organizace kvalitu svých produktů nebo služeb?	Plánování kvality pomocí metodiky Modelu excellence EFQM Společnost ACR se sebehodnotí již potřetí (2011, 2014 a 2015). Sebehodnocením a získáním ocenění Národní ceny kvality ČR stoupá využívání Modelu excellence EFQM v ACR na významu. S Národní cenou kvality ČR jsou prostřednictvím komunikačních kanálů a prezentací seznámeni všichni zaměstnanci a zainteresované strany ACR. V průběhu předešlých let došlo k lepšímu pochopení principu Modelu a model se stal součástí systému organizace a je nástrojem pro CEO v určitých oblastech rozhodování a pro trvalé zlepšování. Externí zpětné zprávy jsou součástí trvalého zlepšování organizace. Dosažené výsledky v Národních cenách kvality jsou od roku 2015 aktivně využívány ve veřejných marketingových kampaních ACR. Integrovaný systém managementu kvality a životního prostředí: Zavedené systémy v souladu s ČSN 01 0391 a Committed to Sustainability a ISO 22000 pokrývá všechny prodejny a hypermarkety ACR, podléhají interním i externím auditům. Hlavně se zaměřujeme na kvalitu procesů a produktů, spotřeby energií, množství odpadů a další třídění a zpracovatelnost odpadů. Pravidelný benchmarking probíhá v rámci techniky a správy budov. Systémy jsou pravidelně přezkoumávány.		
18.	Zdraví, bezpečnost a bezpečí: Jak organizace zajišťuje, že její produkty nebo služby jsou zdravotně nezávadné a bezpečné?	Vedení společnosti se zaměřuje na několik silných stránek: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrola provozní dokonalosti prodejen (kontroly operačního úseku, certifikace a navazující hodnocení, QA audity, EMS audity, externí kontroly (SZPI, KVS, KHS, PO, ŽÚ, KÚ – cca 2100 ročně), DVERSEY audity prodejen ▪ Systémové nástroje pro nákup produktů a služeb (centralizace nákupu – AES, ICA Hongkong, AMS, 	Systémy kvality – oddělení kvality	Ředitel kvality

Ref.	Téma	Přístup	Dostupné důkazy	Vlastník
		<p>tendry atd.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kodifikace požadavků při nákupu zboží (interní procedura pro nákup výrobků vlastních značek, testování, požadavek GFSI, CSR, kontrola dodavatelů – podle rizikovosti, standardy pro dodavatele) ▪ Externí kontroly. V oblasti kvality a bezpečnosti produktů spolupracujeme pro naplnění požadavků legislativy a dalších interních požadavků Aholdu nad rámec legislativy s následujícími partnery: <ol style="list-style-type: none"> a) laboratoře pro testování kvality a legislativní shody zboží: VŠCHT Praha, EUROFINs, TSÚ Piešťany, VÚŽV Uhřetěves, Bureau Veritas, Laboratoře Šotola Kroměříž. b) Externí agentury, které kontrolují obsah textu a etiket jako celek a ručí za něj: EUROFINs, SKOR SL, Uniconsulting, KTBA. c) BVQI, Bohemia Certification a ČSJ – provádění interních a certifikačních auditů, školení auditorů a manažerů kvality. <p>Lidské zdroje (vzdělávání, stabilizace, růst, hodnocení, odměňování, školení atd.)</p>		
19.	<p>Odpovědná komunikace: Jak organizace zajišťuje, aby komunikovala odpovědným způsobem?</p>	<p>Marketingová strategie s cílem efektivní propagace produktů ACR: Komunikace se zákazníky se neustále vyvíjí. Společnost ACR má vypracovanou marketingovou strategii, která podporuje obchodní a strategické cíle společnosti. Společnost ACR rozvíjí a podporuje velké marketingové projekty s cílem efektivního propagování svých vlastních značek potravin, kvality výrobků Albert, a regionálního nebo domácího původu potravin.</p> <p>Market. strategie a plán vč. komunikace jsou sestavovány 1 × ročně – vychází se z předešlých zkušeností, vize mateřské společnosti a z vyhodnocení minulého období. Rozpočet je sestavován na roční bázi a na pravidelných poradách je vyhodnocován, příp. upravován tak, aby společnost ACR cíleně komunikovala své obchodní cíle, strategii a vizi. Sales kampaně musí podpořit naše silné atributy značky. Reklamu k Sales kampaním vede externí reklamní agentura. Každý rok pořádáme tendru na rok následující.</p> <p>Společnost ACR komunikuje se zákazníky prostřednictvím prodejen – barvy interiéru, uniformy, loga, velikost prodejen atd. a dále různými komunikačními kanály. Výsledky výzkumů od nezávislých agentur jsou „skoro“ neměnné za posledních pět let, rozhodli jsme se rozšířit zpětnou vazbu o jednu zákaznickou cílovou skupinu a směřovat své úsilí do kategorií nakupujících „Kvalitně pro rodinu“. Cílem nové strategie je proaktivně působit na danou skupinu. V červnu 2015 jsme představili novou značku Albert a současně novou marketingovou strategii ACR, která navazuje na naši vizi a poslání. „Jsme pyšní na to, co děláme, a stojíme si za kvalitou, kterou nabízíme. Důkazem toho je Národní cena kvality, kterou Albert získal, ale i to, že spolupracujeme s lidmi, kteří rozumějí své práci“.</p>	Office management, VP HR, Kolektivní smlouva	Marketingové oddělení

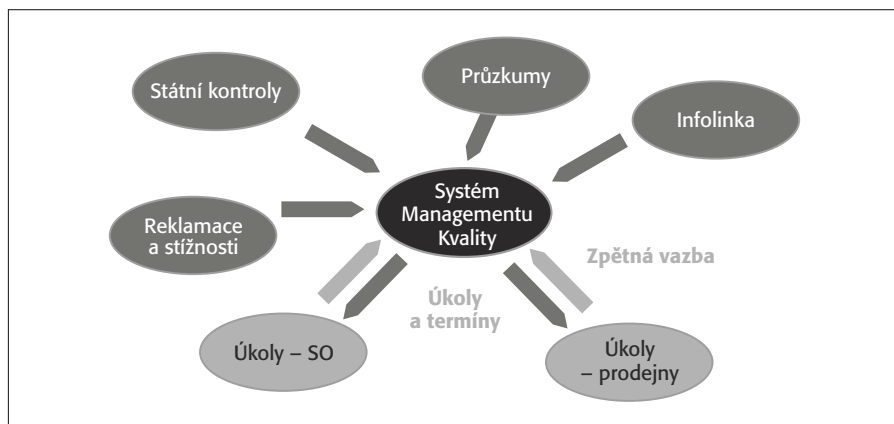
Část 3: Výsledky

Tato zpráva obsahuje pouze část zpracovaných výsledků (příklady), které společnost ACR sděluje široké veřejnosti. Jako součást Podkladové zprávy k externímu hodnocení jsou předkládány výsledky interních a externích analýz, které tvoří ucelenou prezentaci požadavků modelu Committed to Sustainability.

MANAGEMENT

K dosažení dobrých výsledků hospodaření v minulých letech byly klíčové především programy zaměřené na zákazníky:

- Program „Čerstvější a lepší“, v roce 2014 „Liga čerstvosti“ – zaměření na kvalitu a širokou nabídku ovoce, zeleniny, pečiva, masa a lahůdek.
- Sjednocená otevírací doba.
- Projekt „Best in Town“, zaměřený na provozní dokonalost a soutěživost prodejen ve vztahu k lokální konkurenci.
- Projekt „Favorite“ zaměřený na využití znalostí a dovedností zaměstnanců našich prodejen ke zkvalitnění služby zákazníkům.
- Kontroly a pokuty.



Rozvoj lídrů: Nejvyšší vedení ACR si je vědomo, že budoucí prosperita organizace, jejich zaměstnanců a nepřímo celé komunity, ve které působíme, závisí na schopnostech současného i budoucího vedení organizace. Z tohoto důvodu je jedním z nejdůležitějších přístupů výběr a školení „leadership talentů“ pro různé úrovně řízení. „Leadership talenti“ jsou vybíráni jako výsledek a výstup z ročního hodnocení v systému Success Factors. Důkazem, že ACR vychovává úspěšné lídry, je např. skutečnost, že v roce 2013 stávající CEO společnosti ACR Jan van Dam přešel v rámci RA na významnou pozici viceprezidenta pro celý Supply Chain v USA, podobně také minulý CFO ve společnosti ACR, který přešel do podobně významné pozice do USA. Současný generální ředitel celého globálního Aholdu, pan Dick Boer také realizoval několik let své firemní kariéry jako CED společnosti Ahold Česká Republika.

Zapojení vedení do zlepšování v ACR: Principy Modelu excelence EFQM jsou prezentované hlavně na úrovni managementu společnosti (MT a MT+1). Trvalý pozitivní potenciál, ideje trvalého zlepšování a excelence jsou rozvíjeny až do úrovně porad komerčního, operačního a finančního managementu. Realizace je založená na excelentním plnění individuálních cílů každého zaměstnance. Přezkoumávání existujícího systému managementu kvality se realizuje průběžně na pravidelných poradách jednotlivých oddělení přes čtvrtletní Townhall meetings s CEO a vedením až po roční závěrečné přezkoumání systému dle platné procedury. 1× za rok je realizován externí systémový audit ze strany RA a pro některé subsystemy (např. ISO, BRC) na základě objednávky také externě u některé z dostupných specializovaných společností.

Zapojení vedení vůči zainteresovaným stranám: Zainteresované strany pro ACR jsou: farmáři a pěstitelé, výrobci, dovozci, dodavatelé zboží a služeb, zaměstnanci, akcionáři a samozřejmě zákazníci. Vedení společnosti ACR komunikuje přímo nebo prostřednictvím zaměstnanců s jednotlivými zainteresovanými stranami. Všechna vyjádření směrem externě z firmy musí být konzultována s oddělením PR. Rozhodující pro výběr zodpovědné osoby pro komunikaci s určitou cílovou skupinou je organizační struktura a pravomoci z toho vyplývající. Všechny organizační struktury jsou k dispozici na intranetu společnosti: http://www.aholdintranet.int/jnp/cz/nasi_lide/organizacni_struktury/index.html

Ve společnosti ACR je v širokém rozsahu a na všech úrovních využíván efektivní benchmarking (Interní i externí) Některými jeho výstupy v oblasti efektivního managementu kvality jsou na příklad:

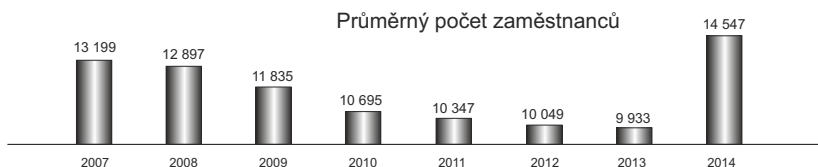
- Diversey a Store audity,
- Výstupy hodnocení prodejen „Mystery shopper,“
- Soutěžení prodejen „Nejlepší ve městě,“
- Benchmarkingu pokut a penále AHOLD versus konkurence na trhu,
- Zavedení systému „SCORE CARDS“ pro většinu měřitelných ukazatelů kvality a výkonu,
- Certifikace systémů podle mezinárodně uznávaných standardů, (BRC, ISO, atd.).



Tyto výsledky jsou zpracovávány a vyhodnocovány v rámci pravidelných reportingů. Neustále zlepšujeme vhodnost, přiměřenost a efektivnost nastavených ukazatelů a benchmarking (externí i interní). V rámci těchto výsledků sledujeme trendy za jednotlivá období. Výsledky jsou zpracovány čtyři roky zpět. Tyto činnosti jsou součástí neustálého zlepšování organizace jako celku (Model excelence EFQM).

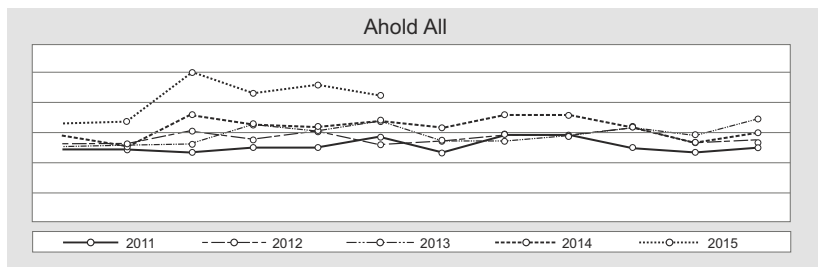
ZAMĚŠTNANCI

Jednou z našich strategických zainteresovaných stran jsou naši spolupracovníci. Společnost ACR má zavedené procesy, které jasně definují potřebný počet zaměstnanců k dosažení obchodních cílů tak, aby byl k dispozici vždy dostatek kvalifikovaných sil. Dále máme zavedené nástroje, jak flexibilně reagovat v případě velkých změn (např. projekt SPAR) a nutnosti přizpůsobit počet zaměstnanců. Společnost ACR má v současnosti více než 17 000 zaměstnanců. Převážně vyhledáváme talenty z vlastních řad, kterým v případě obsazování nových míst nabízíme možnost profesního rozvoje (vzdělávání). Ve společnosti ACR věříme, že vzdělávat své zaměstnance je nezbytné. Jedním z klíčových seberealizačních přání každého člověka je touha po pokroku. Pokud jde tato touha v souladu s filozofií společnosti, která do rozvoje zaměstnance investuje, budeme mít spokojené a motivované spolupracovníky. Díky rozsáhlému vzdělávacímu systému společnosti také ukazujeme „péči a starost“ o zaměstnance, kteří nám ji vracejí loajalitou. Loajální zaměstnanci jsou vždy více motivovaní k práci, a proto jsou více produktivní a věrní značce Albert. Úroveň hodnocení má pro každého pracovníka samozřejmě dopad do platových navýšení a do jeho kariérního růstu. Součástí hodnocení jsou i priority a úkoly na příští období. Zvýšení motivace – nejjednodušší způsob, jak zaměstnance motivovat, je dát jim možnost rozvoje plněním větších cílů, požadujících větší angažovanost a produktivitu.



Další výsledky, které společnost ACR z hlediska vlastních zaměstnanců provádí, včetně benchmarkingu (interního a externího), jsou:

- Srovnání zaměstnanců RA vs. ACR,
- Aktivity, které jsou zaměstnanci podporovány,
- Srovnání zaměstnanců dle útvarů,
- Nejlepší a nejhorší hodnoty napříč ACR,
- Fluktuace – statistika, trendy, srovnání.

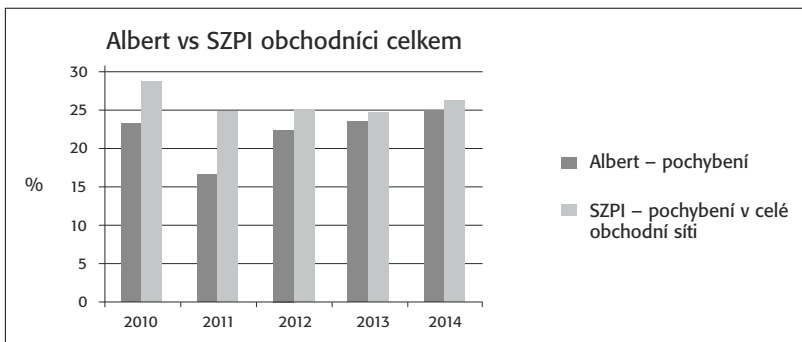


- Benefity – penzijní připojištění
- Etický kodex, školení
- Fair Play linka
- Rozvoj kompetencí, výcvik a kariérní rozvoj
- Efektivní komunikace
- Nástroje výkonnosti zaměstnanců

Tyto výsledky jsou zpracovávány a vyhodnocovány v rámci pravidelných reportingu. Neustále zlepšujeme vhodnost, přiměřenost a efektivnost nastavených ukazatelů a benchmarking (externí i interní). V rámci těchto výsledků sledujeme trendy za jednotlivá období. Výsledky jsou zpracovány čtyři roky zpět. Tyto činnosti jsou součástí neustálého zlepšování organizace jako celku (Model excellence EFQM).

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ / KOMUNITA

Společnost ACR jako provozovatel sítě Albert je pod trvalým dohledem státu. Společnost ACR může dlouhodobě prezentovat pozitivní trendy v postavení na trhu z hlediska kontrolních orgánů, počtu kontrol, množství a objemu pokut SZPI. Negativní trend je nicméně dokumentován v objemu pokut SZPI, což souvisí do značné míry s vládní politikou a odpovídajícími úpravami legislativy. V uvedeném kontextu a na základě porovnání s minulými lety pak zjišťujeme, že kontrolní orgány zvedly sazby za stejné typy pochybení až desetinásobně. Navíc v praxi realizují také vlastním způsobem realizovaný výklad zákona, a to v tom smyslu, že obchodníci dostávají sankce také podle své velikosti, tj. malý obchodník dostane za stejné pochybení významně menší pokutu než velký obchodník. S uvedeným výkladem zákona nesouhlasíme a podnikáme potřebné kroky k tomu, aby výklad zákona byl pro všechny subjekty rovný.



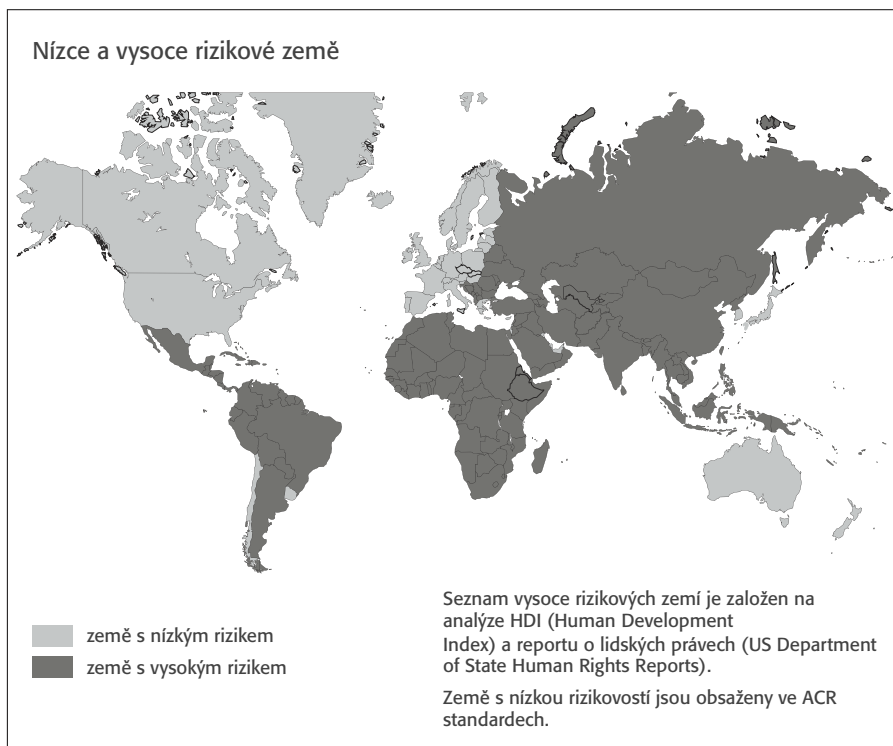
Další výsledky v oblasti životního prostředí, které společnost ACR provádí, včetně benchmarkingu (interního a externího), jsou:

- Úsporné projekty – spotřeba energií a vody,
- Redukce množství odpadů a efektivní manipulace s nimi,
- Charitativní činnost prostřednictvím NF Albert,
- Interní audity,
- Podpora zdravého životního stylu,
- CSR a udržitelný rozvoj,
- Km ujeté v rámci dodávání zboží,
- Dobré jméno a image – jak nás vnímají zákazníci a veřejnost,
- Veřejná prospěšnost a aktivity CSR,
- Bezpečnost produktů – Low and High Risk Countries,
- Marketingové aktivity,
- Nadační fond Albert.

Tyto výsledky jsou zpracovávány a vyhodnocovány v rámci pravidelných reportingu. Neustále zlepšujeme vhodnost, přiměřenost a efektivnost nastavených parametrů a benchmarking (externí i interní). Tyto činnosti jsou součástí neustálého zlepšování organizace jako celku (Model excellence EFQM).

VLASTNÍCI/PARTNEŘI

S mateřskou společností RA úzce spolupracujeme především v oblastech vývoje, techniky, marketingu, prodeje a servisu, vždy s ohledem na Českou republiku. Základem podnikání společnosti ACR je výběr vhodných dodavatelů, tedy obecně partnerů, hodnocení jejich rizikovosti a spolehlivosti, dále rizikovosti jejich produktů a následná volba způsobu spolupráce s nimi. S dodavateli budujeme dlouhodobý partnerský vyvážený vztah vycházející z našich hodnot. Společnost ACR si uvědomuje, že bez stabilních a kvalitních dodavatelů nemůže na tak vysoce konkurenčním trhu obstát. Požadavky na dodavatele produktů vlastních značek pro potraviny jsou nejpřísnější – certifikace podle některého ze standardů uznávaných GFSI pro bezpečnost potravin, BSCI certifikát o sociální shodě nebo jeho ekvivalent v případě dovozu z rizikových zemí a dále odpovídající komoditní certifikáty na původ surovin u šesti rizikových komodit (káva, čaj, kakao, sója, palmový olej a produkty rybolovu).



Další výsledky v oblasti životního prostředí, které společnost ACR provádí, včetně benchmarkingu (interního a externího) jsou:

- Tržby bez DPH
- EBIT
- Peněžní toky z provozní činnosti
- Doba obratu zásob
- Počet prodejen
- Počet zákazníků
- Vývoj produktivity
- Majetek společnosti CAPEX
- Podíl na trhu
- Obrat na m²
- Průměrný nákupní košík.

Tyto výsledky jsou zpracovávány a vyhodnocovány v rámci pravidelných reportinguů. Neustále zlepšujeme vhodnost, přiměřenost a efektivnost nastavených ukazatelů a benchmarking (externí i interní). V rámci těchto výsledků sledujeme trendy za jednotlivá období. Výsledky jsou zpracovány čtyři roky zpět. Tyto činnosti jsou součástí neustálého zlepšování organizace jako celku (Model excellence EFQM).

ZÁKAZNÍCI

Trhy, respektive zákazníci pro ACR jsou popsány v úvodní části. Předpokladem pro dobrou znalost jednotlivých trhů je znalost jejich charakteristik (rozdílností regionů). Jednotlivé rozdílnosti jsou dány ekonomickými, legislativními, geografickými, politickými a demografickými podmínkami. ACR působí na retailovém trhu, který v České republice nemá příliš pozitivní měřítko vnímání. Společnost ACR proto neustále zjišťuje spokojenost zákazníků, monitoruje a porovnává se s konkurencí prostřednictvím vlastních i externích výzkumů. Dobré jméno a image společnosti jsou něco, na čem nám všem společně záleží a jsou pro nás trvalou výzvou k práci. Naše záruky a zákaznický servis mnohdy převyšuje ty, které poskytuje konkurence. Plány ACR odráží pevně stanovený roční obchodní plán stanovený vedením ACR ve spolupráci s RA. V oblasti efektivní komunikace a spolupráce ACR se zákazníky je nutné zdůraznit, že ACR komunikuje prostřednictvím nejrůznějších komunikačních kanálů (časopis, infolinka, propagační letáky, reklamní texty, tiskové zprávy atd.). Hlavním interním hráčem v této oblasti je oddělení Public relations. Tato komunikace má pevně nastavená pravidla dle příslušných procedur. Jedním z cílů této efektivní spolupráce jsou pevně stanovená pravidla v podobě slibu sami sobě i našemu okolí (viz kapitola č. 1). V oblasti splnění potřeb a očekávání zákazníků využívá společnost ACR následující soubor měřítek a souvisejících ukazatelů výkonnosti s cílem dosáhnout úspěšné realizace strategie a splnění hodnot ACR:

PRODEJNY	KVALITATIVNÍ NÁSTROJE MARKETINGOVÉ VÝZKUMY a NÁSTROJE	CSR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrolní orgány ▪ Vlastní značka ▪ Nástroje prostřednictvím projektů (bez front, čerstvost, přátelský personál, fronty u pokladen...) ▪ Management incidentů ▪ Stahování výrobků z trhu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incoma Research ▪ Mystery Shopper ▪ Tracking Study ▪ Komunikace se zákazníkem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respekt a uznání ▪ Committed to Sustainability ▪ ČSN 01 391 ▪ ČSN ISO 22000

Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Společnost ACR ke své činnosti využívá níže uvedený soubor měřítek vnímání a ukazatelů výkonnosti. Systém společnosti ACR je natolik rozsáhlý a specifický, že všechna data nejsou uvedena. Chybějící informace budou dodány hodnotitelům při hodnocení na místě.

Průzkumy spokojenosti zákazníků se provádějí strukturovaně na různých úrovních a následné výsledky jsou segmentovány pro různé typy útvarů tak, aby tyto útvary s nimi mohly odpovídajícím způsobem pracovat. Společnost ACR zaznamenává informace o vnímání trhu, silných stránkách ACR i konkurence, o tržních podílech v jednotlivých formátech prodejen a jednotlivých sortimentních skupinách zboží. Ve spolupráci s vybranými dodavateli pracují zaměstnanci společnosti ACR soustavně na vývoji produktů vlastních značek, které jsou pro prodejny Albert charakteristické a pro zákazníky hodnotově zajímavé. Důležitým aspektem a podmínkou mimo atraktivnosti nabízeného zboží je vždy také splnění požadavků na jeho bezpečnost a dodržení všech legislativních požadavků.

Marketingové aktivity jsou pro naše zákazníky v mnoha ohledech velmi atraktivní. S marketingovými výstupy v podobě reklam je možné se setkat v televizi, rádiu a ve všech dalších médiích. Propagaci věnuje společnost ACR velkou pozornost. Jsme si vědomi, že na tom, abychom zvrátili nepříznivou pověst o vysokých cenách v Albertu, je třeba systematicky a dlouhodobě pracovat. Propagace je výrazná, vkusná a je zaměřená na hlavní zákazníky, především rodiny s dětmi. Útvar marketingu konzultuje své záměry s ostatními odděleními, především s komerčním, operačním, právním a s kvalitou, a to zejména z pohledu toho, zda je reklama přijatelná pro veřejnost a nepřináší potenciální konflikt s platnou legislativou. Na základě výstupů z průzkumů agentury Incoma Research je identifikováno 5 různých sociodemografických skupin nakupujících a podle nich se přehodnocují a připravují naše marketingové strategie. Na základě našeho zpětného hodnocení můžeme říci, že projekty se širokým zapojením zaměstnanců vytvářejí obecně dobré vztahy se zákazníky. Slušnost vždy byla a je základem práce personálu na našich prodejnách. K tomuto účelu nám sloužily a dále slouží jen namátkou některé projekty:

- Úsměv prosím
- Bez front
- Přátelský personál

Ze zákaznický bezplatné telefonní linky „Infoline“ společnost ACR získává náměty ke zlepšení nabízeného zboží a služeb. Naše zákaznické záruky „Vždy čerstvé zboží“, „Rychlé odbavení“, „Možnost vrácení nakoupeného zboží“ a „Vždy správné ceny“ jsou pak zákaznický velmi pozitivně vnímanou charakteristikou našeho podnikání, na kterou se mohou vždy odvolat, pokud s něčím na dané konkrétní prodejně nejsou spokojeni.

OCENĚNÍ – produkty ACR vlastní značky

ROK	PRODUCT	OBRÁZEK
2013	Jogurty Albert Quality a olivový olej Albert Quality	Viz. Internet
2014	Müsli – tři druhy Müsli si získaly oblibu spotřebitelů a vyhrály první místo ve své kategorii v soutěži Volba spotřebitelů.	
2015	<p>V květnu se plenky ACR umístily na třetím místě v konkurenci dalších 13 značek a byly nelepšími plenkami v rámci produktů pod privátními značkami vůbec. Nezávislá porota se shodl, že dobře absorbují. Upínací pásky jim fungují na 100 % a neobsahují nebezpečné chemické látky. Označení kvality dTestu ponese plenky hrdě jeden rok. Nezávislý dTest je propagován na našich produktových letáčích přímo na prodejnách u produktů.</p> <p>V rámci soutěži Volba spotřebitelů jsme byli ještě úspěšnější:</p> <p>Džusy značky Albert Quality bez konzervantů.</p> <p>Telecí medailonky a hovězí vysoký roštěnec z řady Zdeněk Polreich doporučuje – Albert premium.</p>	
	Vanilková a mandlová zmrzlina z řady Albert excellent.	
	Poslední vítězství našich privátních značek přišlo v červnu 2015. V uznávaném magazínu dTest byl AQ Chléb lámankový označen jako nelepší produkt mezi testovanými balenými krájenými chleby, získal nevyšší možné hodnocení vůbec.	

Další výsledky v oblasti zákazníků včetně benchmarkingu (interního a externího):

- CQI index
- Vlastní značky
- Management incidentů
- Dobré jméno a image ACR
- Počet prodejen
- Průměrný nákupní košík
- Dostupnost zboží na prodejnách
- Počet zákazníků na jednoho zaměstnance
- Nejčastější chyby v prodejnách Albert
- Sledování výsledků z projektu Best in Town
- Servisní úroveň dodávek zboží z DC
- Loajlnost a věrnost zákazníků



- Recally a stahování výrobku z trhu
- Infolinka
- Projekt Bez front
- OSE (Other Store Expanse)
- Nová reklamní kampaň a 100% garance kvality

Tyto výsledky jsou zpracovávány a vyhodnocovány v rámci pravidelných reportinguů. Neustále zlepšujeme vhodnost, přiměřenost a efektivnost nastavených ukazatelů a benchmarking (externí i interní). V rámci těchto výsledků sledujeme trendy za jednotlivá období. Výsledky jsou zpracovány čtyři roky zpět. Tyto činnosti jsou součástí neustálého zlepšování organizace jako celku (Model excellence EFQM).

Část 4: Zpráva

Odkaz na zprávu o udržitelném rozvoji nebo společenské odpovědnosti:

<https://www.ahold.com/Responsible-retailing-5/Our-responsible-retailing-strategy.htm>

NEPRODEJNÁ PUBLIKACE

**NÁRODNÍ CENA ČESKÉ REPUBLIKY
ZA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST A UDRŽITELNÝ ROZVOJ**

Vydalo a distribuuje Národní středisko podpory kvality,
Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1,
Sídlo: Smetanovo nábřeží 195, Praha 1,
Telefon: 221 082 636, www.npj.cz,
jako svou 100. publikaci.

Náklad: 500 výtisků
Počet stran: 74
Vydání první, červen 2016
Vazba brožovaná

Grafický návrh obálky: KG ateliér
Tisk: Tiskap s.r.o.

© Národní středisko podpory kvality
ISBN 978-80-02-02667-9

NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY

je vládou vyhlášený program, jehož cílem je přispět k vytvoření podmínek pro bezproblémové uplatnění českých podnikatelských subjektů v rámci společného trhu EU, přispět k lepšímu uspokojování potřeb občanů a napomáhat k lepší ochraně životního prostředí. Cílem je i podstatná změna kvality práce veřejné správy a veřejných služeb. Koordinace aktivit v oblasti kvality v ČR je hlavním úkolem

RADY KVALITY ČR.

Jsou v ní zastoupeny ústřední správní úřady, podnikatelská sdružení a svazy i nevládní organizace působící v oblasti kvality. V působnosti Rady kvality ČR je zřízeno při České společnosti pro jakost

NÁRODNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY.

Je pracovním orgánem Rady kvality ČR; zabezpečuje aktivity pořádané v rámci Národní politiky kvality (propagace, projekty, program Národní ceny kvality ČR, Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj, Program Česká kvalita, publikace apod.). Rovněž poskytuje občanům a institucím kvalifikované informace z oblasti kvality – zajišťuje a rozvíjí informační systém veřejnosti bezplatně přístupný na internetových stránkách Národní politiky kvality

www.npj.cz



NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY

RADA KVALITY ČR

NÁRODNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY