

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ/ KOMBINOVANÉ

2013 – 2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Sabina Krajčušková

**Návrh strategie implementace CSR do stávajícího
systému DPP, a.s.**

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Michal Vacenovský, LL.M.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER/ COMBINED (PART TIME)

2013 - 2015

DIPLOMA THESIS

Sabina Krajčůšková

Draft of strategy for CSR implementation in the existing
system of DPP, a.s.

Prague 2015

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Michal Vacenovský, L.L.M.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze, dne

Jméno autorka(y)

Poděkování

Na tomto místě bych poděkovala Ing. Michalovi Vacenovskému, LL.M. za cenné rady, které mi poskytl nejen při vedení této diplomové práce. Mé poděkování patří také Bc. Magdaleně Češkové, ekonomické ředitelce DPP, a.s., za cenný čas, podklady a informace, jež mi poskytla ke zpracování mé práce.

Anotace:

Diplomová práce se zabývá pojmem Corporate Social Responsibility (CSR). V první části diplomová práce pojednává o vzniku konceptu CSR, jeho struktuře a významu pro podnik. V praktické části je pak na základě výsledků analýzy současného navržena strategie implementace do vnitřních stanov společnosti DPP, a.s., a.s. Součástí práce je návrh akčního plánu, procesu implementace a kontrolního mechanismu plnění dílčích cílů CSR.

Klíčová slova:

Akční plán, CSR, DPP, a.s., Etický kodex, Implementace, KORP, Městská hromadná doprava, Společenská odpovědnost, Stakeholder

Annotation:

The thesis refers to the concept of Corporate Social Responsibility (CSR). In the first part the thesis discusses the origin of CSR concept, its structure and the importance the concept has for a company itself. The second part is based on the results of the analysis. Based on the analysis, the strategy of implementation of CSR concept into the internal structure of DPP, a.s. is proposed. The practical action plan of implementation is also part of the thesis, as the mechanism of its monitoring and controlling.

Key words

Action plan, CSR, DPP, a.s., CSR, Ethical code, Implementation, KORP, Public Transport, Social Responsibility, Stakeholder

TEORETICKÁ ČÁST

ÚVOD	str. 10
1. KONCEPT CSR A JEHO OBLASTI	str. 12
1. 1. Koncept CSR a jeho definice	str. 12
1. 2. Struktura CSR a jeho schéma	str. 13
1. 3. Stakeholderi a jejich význam v oblasti CSR	str. 15
1. 4. Aktivity CSR v České Republice a v mezinárodních organizacích	str. 17
1. 4. 1. CSR v ČR	str. 17
1. 4. 2. Koncept CSR v rámci EU a OSN	str. 18
1. 4. 2. 1. OSN	str. 18
1. 4. 2. 2. EU	str. 20
1. 5. Přínos konceptu CSR pro společnosti	str. 21
1. 5. 1. Oblasti možného přínosu CSR pro společnost	str. 21
2. NÁSTROJE CSR A JEHO INICIATIVY	str. 23
2. 1. Mezinárodní certifikace, normy a iniciativy	str. 24
2. 1. 1. BSC – Balanced Scorecard	str. 24
2. 1. 2. GRI	str. 25
2. 1. 3. AA 1000	str. 26
2. 1. 4. ISO 2600	str. 26
2. 1. 5. Model excelence EFQM	str. 26
2. 1. 6. OECD	str. 27
2. 1. 7. SA 8000	str. 28
2. 2. Česká metodika hodnocení KORP	str. 28
3. METODOLOGIE IMPLEMENTACE CSR DO STANOV SPOLEČNOSTI	str. 30
3. 1. Plan – Fáze plánování	str. 31
3. 1. 1. Závazek managementu	str. 31
3. 1. 2. Určení stakeholderů	str. 32
3. 1. 3. Odvození CSR principů	str. 32
3. 1. 4. Hodnocení současného stavu	str. 32
3. 1. 5. Stanovení CSR témat a cílů	str. 33
3. 2. Do – Fáze realizace	str. 33

3. 2. 1. Tvorba akčního plánu	str. 33
3. 3. Check, Act – Fáze kontroly a procesu zlepšování	str. 33

PRAKTICKÁ ČÁST

4. SPOLEČNOST DOPRAVNÍ PODNIK PRAHA, A.S.	str. 35
4. 1. Charakteristika Dopravního podniku Praha, a.s.	str. 35
4. 2. Organizační struktura DPP, a.s.	str. 37

5. NÁVRH STRATEGIE IMPLEMENTACE CSR DO SYSTÉMU

DPP, A.S.	str. 41
5. 1. Závazek managementu	str. 41
5. 2. Určení stakeholderů společnosti	str. 42
5. 2. 1. Skupina č. 1	str. 43
5. 2. 2. Skupina č. 2	str. 44
5. 2. 3. Skupina č. 3	str. 45
5. 2. 4. Skupina č. 4	str. 46
5. 3. Odvození CSR principů	str. 46
5. 4. Hodnocení současného stavu	str. 48
5. 4. 1. Ekonomický pilíř	str. 48
5. 4. 2. Sociální pilíř	str. 51
5. 4. 3. Ekologický pilíř	str. 54
5. 5. Stanovení CSR témat a oblastí	str. 57
5. 6. Tvorba akčního plánu	str. 59
5. 7. Realizace, monitoring a následná evaluace	str. 66
5. 7. 1. Finanční a časový harmonogram, personální zajištění	str. 66
5. 7. 2. Návrh realizace, monitorovacího systému aktivit CSR a kontroly plnění akčního plánu	str. 69
6. ZÁVĚR	str. 72

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	str. 74
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	str. 77
SEZNAM TABULEK	str. 78
SEZNAM OBRÁZKŮ	str. 79

SEZNAM PŘÍLOH	str. 80
PŘÍLOHA A	str. 81
PŘÍLOHA B	str. 86
PŘÍLOHA C	str. 88
PŘÍLOHA D	str. 93
PŘÍLOHA E	str. 95
PŘÍLOHA F	str. 97
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	str. 99

ÚVOD

Udržitelný rozvoj je jedním z hlavních témat 21. Století. Nepromítá se pouze do společenských, environmentálních a kulturních oborů, ale prostupuje všemi vědními disciplínami, ekonomii nevyjímaje. Firmy se dnes stále primárně zajímají o svůj zisk, na rozdíl od minulých dekád to pro ně ale není jediná proměnná, která definuje úspěch firmy na trhu. Jak stoupá uvědomělost a vzdělanost členů společnosti, stoupají rovněž očekávání od firem. V dnešní době technologického pokroku je kromě vstupního kapitálu reputace firmy jediným měřítkem, jak se odlišit od konkurence na volném trhu. CSR (*Corporate Social Responsibility*, neboli Společenská odpovědnost firem) je velmi komplexní etický koncept, který firmám toho odlišení do jisté míry umožňuje. Stále více společností si uvědomuje, jak je snaha o udržitelný rozvoj důležitá – pozitivní ovlivnění společnosti má rovněž pozitivní dopad na firmu. Cílem těchto společností je pak nejen profit, ale také přispět ke zlepšení společnosti jako celku.

Dopravní podnik hlavního města Prahy představuje jednoho z největších zaměstnavatelů v oblasti hlavního města Prahy a současně v oblasti dopravy na území celé České republiky. Disponuje širokou řídicí strukturou i značným impaktem na společnost a komunitu, ve které působí. Jeho aktivity mají často i mezinárodní přesah, zejména ve středoevropském regionu. Ačkoliv má mnoho předpokladů pro naplnění konceptu CSR, doposud této problematice nevěnoval větší pozornost. Cílem této práce je navrhnout strategii implementace CSR do stávajících stanov společnosti, a to Dopravního Podniku Praha, a.s. (dále pouze DPP, a.s.). Tyto cíle budou naplněny sérií dílčích kroků.

V první části práce teoreticky vymezím koncept CSR, jeho historii a strukturu schématu. Dále nastíním nástroje, které tento

koncept používá, jejich přednosti a metody použití. V praktické části pak přímo navrhnu konkrétní strategii implementace do stanov DPP, a.s. Aktuální stav z pohledu společenské odpovědnosti bude vyhodnocen metodikou klasického bodování KORP. Na základě této analýzy bude vytvořen akční plán pro implementaci CSR do existujícího systému DPP, a.s. Součástí strategického plánu bude rovněž i navržení kontrolního systému pro efektivní hodnocení procesu implementace. V této práci využiju zdroje jak české, tak zahraniční zdroje a použity rovněž budou internetové zdroje. Významným zdrojem podkladů budou informace od odpovědných pracovníků z DPP, a.s. a interní podklady poskytnuté společností.

TEORETICKÁ ČÁST

1. KONCEPT CSR A JEHO OBLASTI

1. 1. Koncept CSR a jeho definice

Koncept CSR se v ekonomickém odvětví objevuje již na počátku 20. Století. První odborná kniha na toto téma byla vydána v roce 1953¹, k plnému rozvoji aktivit CSR však došlo až v 90. letech 20. Století, kdy se o koncept začalo diskutovat na půdě OSN a Evropské Unie. Od té doby vznikla celá řada odborných publikací, mezinárodních fór a národních iniciativ, jejichž cílem je společně koncept CSR přiblížit a představit jim jeho benefity.

Corporate Social Responsibility (dále pouze CSR) představuje koncept, prostřednictvím něhož se firmy dobrovolně hlásí k odpovědnosti za stav a chod společnosti. Společnosti tak kromě tradičních ekonomických cílů rozšiřují své aktivity do dalších oblastí, např. sociální, ekologické, kulturní, komunitní aj. Společensky odpovědná firma si uvědomuje přesah svého počínání z úrovně „*profit only*“ do vnějšího prostředí. Přispívá k udržitelnému rozvoji na regionální, národní, potažmo i mezinárodní úrovni² a svými aktivitami se zasazuje o udržitelný rozvoj a zlepšování jak vnitřního stavu společnosti, tak jejího okolí. Pro tyto společnosti pak koncept CSR představuje prostředek, jakým společnosti mohou k rozvoji přispět. Společensky odpovědná firma dbá na transparentnost svých aktivit, otevřeně bojuje proti korupci, stará se o spokojenost zaměstnanců a jejich rodin a respektuje lidská práva. Z vnějších aktivit pak firma aktivně přispívá k ochraně životního prostředí a k celospolečenskému dialogu ohledně udržitelného rozvoje. CSR nabízí ucelený rámec a pohled na jakousi „nadstavbu“ podniku, která ovlivňuje to, jak je společnost vnímána navenek. Čím dál více společností benefity CSR implementuje do vnitřních stanov své společnosti. Kromě přímého ekonomického benefitu se společnosti zaměřují i na rozvoj a spokojenost lidského kapitálu a to skrze široké spektrum

¹ H. Bowen: „*Social Responsibilities of Businessman*“.

² O mezinárodním významu CSR se dá mluvit zejména ve spojení s nadnárodními korporacemi s velkým impactem, např. Společností Nike (Zpráva o CSR k dispozici zde: <http://www.nikebiz.com/crreport/>).

benefitů, zapojení pracovníků do filantropických a kulturních aktivit společnosti a vytvářením optimálního pracovního prostředí.

Koncept CSR má několik hlavních charakteristických rysů, a těmi jsou dlouhodobost strategie, dobrovolnost a partnerství. Právě dobrovolnost je jedním z hlavních determinantů, který CSR odlišuje od běžného zákonného chování, dlouhodobost pak CSR odlišuje od nahodilých marketingových či PR akcí (Trnková 2004: 20). CSR je charakteristická mnoha definicemi, které se vyvíjely v čase tak, jak se vyvíjel obsah zkoumaného pojmu. Názorů na to, co CSR představuje, je v současném prostředí CSR mnoho a jednotná definice konceptu neexistuje. Evropská komise v tzv. Zelené knize definuje CSR takto:

„Společenská odpovědnost firem dobrovolně integrují sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku nebo stakeholdery.“³

Business Leader Forum definuje CSR jako *„dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“⁴*

Organizace WBSCD⁵ definuje společenskou odpovědnost takto:

„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“

1. 2. Struktura CSR a jeho schéma

Základním koncepčním dělením CSR je jeho třípilířová struktura, označována také *„triple – bottom line“* (Plášková a kol. 2009: 34), případně *„trojí základ podnikání“* představují základní strukturu dělní CSR konceptu. Tyto tři pilíře CSR (roviny aktivit) dělí aktivity CSR do následujících oblastí

- Ekonomický pilíř
- Sociální pilíř

³ Zelená kniha Evropské Unie 2001.

⁴ Business Leader Forum: Průvodce společenskou odpovědností firem.

⁵ World Business Council for Sustainable Development, 1997.
<http://www.wbcsd.org/home.aspx>

- Ekologický pilíř

Ekonomický pilíř klade důraz na pozitivní vztahy s osobami zainteresovanými do podnikání (investoři, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři), transparentní podnikání. Posuzuje se ekonomické dopad podnikání nejen v lokálním, ale globální úrovni. Váže se k tržnímu prostředí firmy a jejich obchodním vztahům. Projevem společenské odpovědnosti v ekonomickém pilíři může být rovněž výběr takových obchodních partnerů, kteří disponují výše uvedenými pozitivy, zejména pak transparentností (Kuldová 2011).

Sociální pilíř pak představuje zaměření se na vztah firmy a jejich zaměstnanců, rozvoj místní komunity (např. ve vzdělání, rozvoj občanů, zvyšování zaměstnanosti v okolí podniku). Prskavcová a kol. (2008: 40) rozděluje sociální pilíř na interní a externí, kde interní sociální pilíř představuje vnitřní vztahy, zatímco externí sociální pilíř poukazuje na aktivity CSR vázící se k bezprostřednímu okolí společnosti. Smyslem tohoto pilíře je trvalé zlepšení podmínek, ve kterých se subjekty, spadající do tohoto pilíře, pohybují. Kromě zaměstnanců sem spadají i školy, výzkumné ústavy, rodiny zaměstnanců a jejich komunity, média, politická hnutí apod. Ekologický (environmentální) pilíř se zaměřuje na uvědomění si dopadů činností podniku na životní prostředí, odpovědný přístup k recyklaci a zpracování odpadů a ochranu přírodních zdrojů (BLF 2008).

Tabulka č. 1: Pilíře CSR

<i>Ekonomický pilíř</i>	<i>Sociální pilíř</i>	<i>Ekologický pilíř</i>
- transparentnost podnikání - odmítnutí korupce - dodržení etického kodexu - reklamní etika - inovace - ochrana duševního vlastnictví - dodržování platební morálky vůči dodavatelům - poradenství, řešení stížností, odpovídající servis	- zdraví a bezpečnost zaměstnanců - sociální integrace - vzdělávání pracovníků - work – life balance pracovníků - důraz na rovné příležitosti - podpora rozvoje místní infrastruktury a zaměstnanosti - zapojení zaměstnanců do filantropie a dobrovolnictví - odpovídající finanční	- recyklační program - úspora energie, vody - ekologická přeprava a balení produktů - ekologická výroba, produkce a služby (EMAS, FSC , ISO 14000) - ochrana přírodních zdrojů - zahrnutí ekologických kritérií do výběru dodavatelů - omezení užití látek nešetrných

	ohodnocení a benefity pro zaměstnance	k environmentálnímu prostředí
Legislativní normy a ISO		

Zdroj: BLF 2008, upraveno.

Priorita jednotlivých pilířů se odvíjí od očekávání stakeholderů, alespoň částečně by se však společnost měla zabývat každým níže uvedeným pilířem a oblastmi v nich uvedenými. Snahou pak je vyrovnané působení ve všech oblastech a eliminace negativních průvodních jevů podniku, které jej definují jako společensky nezodpovědného. Někteří autoři také nabízí alternativní dělení CSR do 4 oblastí: trh (odpovídá ekonomickému pilíři) pracovní prostředí, místní komunita (odpovídají sociálnímu pilíři), životní prostředí (odpovídá ekologickému pilíři). Společensky odpovědná firma je aktivní ve všech oblastech, v rámci kterých si vybírá dílčí aktivity dle svého zaměření a dle preferencí stakeholderů.

1. 3. Stakeholderi a jejich význam v oblasti CSR

Stakeholderi jsou klíčovým pojmem v konceptu CSR. Představují zainteresované osoby, zájmové skupiny či instituce uvnitř, či v bezprostředním okolí firmy. Mají vliv na chod organizace, případně jsou naopak chodem organizace ovlivňovány. Za stakeholdery lze považovat investory, zaměstnance, obchodní partnery, média, odbory, mezinárodní organizace aj. Z pohledu konceptu CSR je stakeholder takový subjekt, který definuje směr a priority instituce a jejich CSR. Může mít na společnost vliv pozitivní i negativní a představovat tak příležitost, ale i hrozbu. Ve společnosti figuruje mnoho subjektů, na která by se daly aktivity v oblasti CSR aplikovat. Cílem společností pak není odpovědnost ke všem subjektům, ale k těm (stakeholderům), se kterým se společnost vzájemně skutečně ovlivňuje. Určení klíčových stakeholderů by mělo předcházet zahájením jakýchkoliv CSR aktivit. Tento krok je pak důležitým procesem v implementaci CSR do konkrétní. Firma by si v procesu identifikace (nejen) klíčových stakeholderů měla položit následující otázky:

- Kdo jsou mí stakeholderi?
- Jaký vliv mají na naši firmu?
- Jaká jsou jejich očekávání?

- Kteří z definovaných stakeholderů jsou klíčoví? (BLF 2008)

Správná analýza stakeholderů vede k určení klíčových zájmů povede k dlouhodobému naplnění cílů v oblasti CSR. Toho lze docílit pomocí definování očekávání stakeholderů a následně jejich plnění. Koncept analýzy zainteresovaných stran je znázorněn v matici níže. Pomocí matice by firma nejen měla umět určit klíčové stakeholdery, ale také definovat postup vůči skupinám uvedeným v kvadrantech.

Tabulka č. 2: Tabulka analýzy zainteresovaných stran

Tabulka analýzy zainteresovaných stran		
Vysoká míra očekávání	Průběžně informovat stakeholdery	Vést dialog se stakeholdery
Nízká míra očekávání	Odpovídat na otázky stakeholderů	Zajistit spokojenost stakeholderů
	Nízká míra vlivu	Vysoká míra vlivu

Zdroj: BLF 2008

Někteří autoři uvádějí rovněž rozdělení stakeholderů na primární a sekundární. Ke každé skupině náleží jiná strategie, jak k ní přistupovat a vyjednávat. Každá skupina má jiná očekávání a měla by mít přístup k jiným informacím o společnosti. Cílem je dosáhnout optimální win – win situace, kde dojde k prolnutí zájmů podniku a zájmů stakeholderů a stakeholdeři jsou aktivně zapojeni do chodu společnosti.⁶ Dialog se může příznivě projevit hned několika způsoby – dobré vztahy s dodavateli zajistí společnosti stabilnější vztahy navenek i uvnitř firmy, společnost je schopná adekvátně reagovat na vyvíjející se trh a orientovat se v konkurenčním prostředí (Valerová 2008: 12). Stakeholdeři mohou být pro společnost také vynikajícím zdrojem informací a mohou přispět v každé fázi PDCA⁷ cyklu.

⁶ Mezi způsoby jak stakeholdery zapojit se řadí například vytvoření pracovní skupiny, dotazníkové šetření, neformální setkání, společná organizace projektů apod.

⁷ Cyklus PDCA bude podrobně popsán v kapitole 3 a příloze F..

Tabulka č. 3: Možnosti zapojení stakeholderů do cyklu PDCA

<i>Fáze</i>	<i>Aktivity Stakeholderů</i>
P (Plan)	Zapojení do diskuze o správném nastavení cílů, rozvoj CSR strategie dané společnosti
D (Do)	Stakeholderi se podílejí na tvorbě a uskutečnění závazků stanovených v rámci CSR
C (Controll)	Stakeholderi se podílejí na evaluaci a monitoringu dosahování cílů CSR
A (Act)	Stakeholderi svými názory aktivně přispívají ke zlepšování a dosahování cílů CSR

Zdroj: BLF 2008, vlastní úprava

Výsledek procesu identifikace by tedy kromě určení stakeholderů měla být rovněž strategie společnosti, jak tyto subjekty adekvátně zapojit do aktivit společenské odpovědnosti podniku.

1. 4. Aktivity CSR v České Republice a v mezinárodních organizacích

1. 4. 1. CSR v ČR

Česká Republika se konceptu CSR věnuje od svého vstupu do Evropské Unie. Již v přechozích letech se však náznaky CSR objevily v některých legislativních úpravách českých zákonů⁸. Tématem je rovněž podpora CSR ze strany vlády. Tato podpora je značně různorodá a postihuje široké spektrum možností, od označování výrobků vzniklých v ekologickém provozu po daňové úlevy pro firmy, které se aktivně angažují ve firemní filantropii. Od roku 2003 funguje trvalý poradní orgán Rada pro udržitelný rozvoj a strategické řízení. Cílem tohoto orgánu je udržet rovnováhu mezi snahou o ekonomický zisk a udržitelným rozvojem. Klíčové pak bylo přijetí Zelené knihy Evropskou Unií v roce 2001. Přizpůsobení se aktivitám v oblasti

⁸ Zákon o zaměstnanosti z r. 2004, nový zákoník práce schválený v roce 2006 (ratifikoval 8 základních pravidel International Labour Organisation - ILO).

CSR pro firmy pak mělo pozitivní dopad i na rozvoj CSR u nás. Mezinárodní impakt pak vede i ke schvalování norem⁹ a rozšíření možné spolupráce mezi českými a zahraničními organizacemi (ILO, OECD).

Podoby podpory CSR pro Českou Republiku pak mají poměrně konzervativní formu, zpravidla se jedná o dárcovství a sponzorství neziskových organizací prostřednictvím finančního daru. Méně rozšířenou formou pak je provozování vlastních podnikových nadačních fondů, nepeněžní dárcovství či firemní dobrovolnictví.¹⁰ Větší firmy, či pobočky nadnárodních korporací pak často provozují tzv. Matchingový fond, kdy zaměstnanci mohou dobrovolně věnovat část svého platu na veřejně prospěšné účely. Takto získané prostředky jsou umístěné na separátní účet a jednou za určité období se znásobí.¹¹ Další z možných aktivit je pak SRI (Social Responsible Investment, Společensky odpovědné investování), kde investice nejsou hodnoceny pouze z ekonomické stránky, ale také z hlediska dalších pilířů CSR. V České Republice se dále rozvíjí SI (Social Investment, Společenské investování), kdy podnik investuje do svého bezprostředního okolí a blízkých komunit a podporuje tak např. lokální sportovní aktivity, aktivity mládeže či vzdělávání.

1. 4. 2. Koncept CSR v rámci EU a v OSN

1. 4. 2. 1. OSN

V roce 2000 byla pod záštitou Kofiho Annana zahájena iniciativa UN Global Impact. Tato iniciativa na principu dobrovolnosti sdružuje zástupce firem, neziskové organizace i části OSN za cílem prosazení 10 základních principů podnikání v oblastech ekonomiky, zaměstnaneckých poměrů a životního prostředí. Cílem UN Global Impact je pak „rozvíjet a podporovat adekvátní praktiky v podnikatelské

⁹ Například ISO 14000, případně SA 8000, nařízení EMAS z roku 1998 aj.

¹⁰ Např. firma Deloitte pořádá dvakrát do roka den dobrovolnictví, kdy zaměstnanci vykonávají konkrétní dobrovolnické služby prostřednictvím partnerských neziskových organizací.

¹¹ Zdroj: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>

sféře.“ Více než 7770 firem ze 130 zemí světa¹² se zavázalo k dodržování následujících deseti principů:

Lidská práva

- 1) Firmy by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně uznávaných lidských práv;
- 2) zajistit, že se žádným způsobem nepodílí na jejich porušování

Pracovní standardy

- 3) Firmy by měly podporovat svobodu sdružování a účinné uznání práva na kolektivní vyjednávání;
- 4) Napomáhat odstranění všech forem nucené a nedobrovolné práce;
- 5) Přispívat k účinnému odstranění dětské práce;
- 6) podporovat odstranění diskriminace v zaměstnání.

Životní prostředí

- 7) Firmy by měly podporovat preventivní přístup k ochraně životního prostředí;
- 8) Aktivně podněcovat k větší odpovědnosti vůči životnímu prostředí;
- 9) Napomáhat vývoji a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí

Antikorupční jednání

- 10) Firmy by se měly podílet se na boji proti korupci ve všech jejích formách, včetně vydírání a úplatkářství

UN Global Impact chce těžit ponejvíce ze svého globálního vlivu i charakteru a vysokého mezinárodního kreditu. K iniciativě UN Global Impact se lze přihlásit prostřednictvím oficiálního a veřejného dopisu, zaslaného nejvyšším vedením společnosti generálnímu tajemníkovi OSN.¹³ Dohoda UN Global Impact je dobrovolná, nepředstavuje tedy žádnou závaznou normu (UN Global Impact 2015). Řada těchto principů je však v západních společnostech běžně integrována do Listiny základních lidských zpráv a svobod (např. opatření o zákazu nucené práce či otroctví,

¹² Mezi firmami figurují i takové korporace, jako např. Henkel, LEGO, Toshiba aj.(UN Global Impact 2015)

¹³ Webové stránky iniciativy UN Global Compact. www.unglobalcompact.org .

včetně např. České republiky). UN Global Impact rovněž navrholo způsob implementace deseti principů do stanov společnosti

- integrace principů do UN Global Impact do obchodní strategie, firemních procesů i organizační kultury
- začlenit principy do rozhodovacích principů na nejvyšší úrovni vedení společnosti
- napomáhat k plnění dalších rozvojových cílů OSN
- popsat implementaci těchto principů do stanov společnosti ve výroční zprávě
- dále šířit principy UN Global Impact mezi další subjekty a širokou veřejnost

1. 4. 2. 2. EU

Evropská Unie se ze všech mezinárodních organizací věnuje konceptu CSR nejdéle a nejintenzivněji. První iniciativy v oblasti CSR pocházejí z roku 1996, kde J. Delors inicioval založení organizace CSR Europe. CSR Europe momentálně sdružuje 65 evropských korporátních firem a 41 partnerských organizací s dosahem do 10 000 firem v členských státech.¹⁴ Cílem CSR Europe je firmám představit koncept CSR a jeho výhody na konkrétních firmách, rovněž slouží jako platforma pro výměnu informací o CSR. Z České Republiky je v CSR Europe zastoupena jediná organizace, Business Leader Forum. V roce 2001 proběhl v Lisabonu summit zaměřený na aktivity CSR, jako možného nástroje k prohloubení dobrého jména ekonomiky EU. Výstupem ze summitu se stala tzv. Zelená kniha¹⁵. V rámci Zelené knihy EU představila oficiální definici konceptu CSR a vytvořila rámcový koncept pro implementaci CSR s důrazem na dobrovolnost. V roce 2002 a 2006 pak vydala Evropská Unie Sdělení pro EU, kde definovala rámcovou strategii pro EU v oblastech CSR. Cílem bylo určit rámcovou strategii, mechanismy kontroly CSR, výstupy CSR a platformu pro sdílení informací. V roce 2006 taktéž pod záštitou EU vzniká Evropská aliance pro sociální odpovědnost podniků, která sdružuje podniky hlásící se k CSR. Tyto aktivity jsou však často kritizovány ze strany neziskových organizací, kteří již od vydání Zelené knihy požadují legislativní ukotvení CSR a zavedení efektivních

¹⁴ <http://www.csreurope.org>

¹⁵ Promoting a European for Corporate Social Responsibility

donucovacích nástrojů ze strany EU. CSR se zároveň prolíná i do programů vlád jednotlivých členských států (např. daňové úlevy pro ekologicky hospodařící firmy).

1. 5. Přínos konceptu CSR pro společnosti

1. 5. Oblasti možného přínosu CSR pro společnost

Organizace zabývající se konceptem CSR věnují velkou část své pozornosti analýze přínosu konceptu CSR. Řada společností vidí CSR jako nákladovou aktivitu, která jí z finančního hlediska nijak nepřispěje. Ideálním konceptem je pak stav, kdy si sami manažeři uvědomují svoji zodpovědnost ke svému okolí a snaze o udržitelný rozvoj. V praxi je však tento důvod zpravidla tím nejméně pravděpodobným a společnosti se k CSR uchylují z mnohem praktičtějších důvodů, jakým je získání konkurenční výhody a tím zvýšení zisku společnosti.

V odborných kruzích pak zpravidla panuje s názorem, že benefity jsou zprvu víceméně nepeněžní (zlepšení reputace, větší transparentnost a tím i důvěryhodnost společnosti, aj.) a finanční benefity se projevují spíše v dlouhodobém horizontu. Z hlediska teorie her je pak koncept CSR v interakci se společností označován jako hra s nenulovým součtem (Porter 2006). Oblasti, ve kterých se CSR může pozitivně projevit je celá řada, ponejvíce pak autoři zdůrazňují pozitivní dopad na oblast lidských zdrojů. zaměstnance, zvýšení jejich loajality i kvalifikace (Kuldová 2012). Pavlík a kol. (2010) pak jako další z možných benefitů uvádí kvalitnější mapování vnitřního i vnějšího okolí, což společnosti umožní lépe předvídat rizika podnikání a efektivně se jim vyhýbat. Výrazné nepeněžní benefity pak dle Pavlíka pak představuje rovněž oblast marketingu, kde kladem z implementace CSR jsou zlepšení pověsti, image podniku i transparentního dialogu se stakeholdery. Finance jsou pak hlavní oblastí, kde by se dopad CSR měl pozitivně projevit. Současně server CSR network publikoval seznam deseti oblastí, kde společnosti můžou spatřovat benefity plynoucí z implementace konceptu CSR. Mimo výše uvedené benefity implementace zmiňuje taktéž růst zisku, snížení nákladů a zvýšení efektivity, zlepšení image společnosti, získání loajality zaměstnanců, zlepšení vnitřní i vnější komunikace v podniku.

Pavlík a kol (2010) doporučuje nahlížet na CSR spíše jako na investici a očekávat její návratnost jak v peněžní, tak v nepeněžní formě, a to v dlouhodobém hledisku. Z tohoto pohledu je pak mimořádně důležité CSR adekvátně propojit se strategií podniku pro získání dlouhodobé vize. Jen tak může podnik naplno využít aspekt konkurenční výhody.

Aspektu konkurenční výhody se věnoval Porter ve svém článku *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Kožená (2007) aspekt konkurenční výhody definuje jako „hodnotu, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení.“ Porter pak doporučuje podniku, jež chce aspekt konkurenční výhody naplno využít, identifikovat si hlavní oblasti, kde by se tento aspekt mohl pozitivně projevit. Doporučuje podnik rozdělit do dvou strategických oblastí, do kterých by podnik měl implementovat kýžené sociální otázky a tím tak maximalizovat aspekt konkurenční výhody. Porter (2006) rozděluje tyto oblasti na primární činnosti a podpůrné činnosti. Do primárních činností patří zejména oblast vnitřní logistiky, vnější logistiky, marketingu, prodeje, služeb a zpracování. Do podpůrných činností spadají oblasti firemní infrastruktury, rozvoj technologie, lidské zdroje a zprostředkování. Kuldová (2012) pak uvádí, že kromě vytyčení klíčových oblastí z pohledu sociálních otázek je pak nutné se zaměřit na způsob dosažení konkurenční výhody.

2. NÁSTROJE CSR A JEHO INICIATIVY

Nástroje hodnocení CSR umožňují firmám vyhodnotit a tím i směřovat své aktivity v oblasti společenské odpovědnosti. Firmy mohou zvolit mezi interním či externím způsobem hodnocení a zvolit si tak nástroje, které k hodnocení budou používat. Názory na to, zda je vhodné, aby CSR určité společnosti hodnotil externí subjekt, se různí. Interní hodnocení a následné sdělování výsledků třetím stranám je běžnou praxí i velkých společností. Současná praxe ve světě však ukazuje, že dnes již existuje řada firem, kterým jsou CSR aktivity ověřeny externě, a to z důvodu větší transparentnosti i věrohodnosti (Plášková 2009: 7). Mezi benefity plynoucí z externího hodnocení pak patří zejména potřeba zpětné vazby od nezájatého subjektu, deklarace věrohodnosti informací, snahu o přizpůsobení se celosvětovým trendům, nezbytnosti předávat ověřené informace zainteresovaným subjektům, aj. Řada firem také usiluje o dosažení určité mezinárodní normy či certifikátu, případně se uchází o ocenění v soutěži s tematikou společenské odpovědnosti. Hodnocení externím subjektem, zvláště, je – li to uznávaná a respektovaná organizace, spíše zajišťuje společnosti dosažení těchto cílů. Systémem hodnocení CSR se zabývá celá řada mezinárodních i národních organizací. Také v České Republice existuje už řada organizací, které se systémem hodnocení, případně udělováním norem zabývají. Jejich výhodou je specifikace a znalost českého prostředí. Avšak pouze Business Leader Forum, jakožto jediná certifikovaná partnerská organizace CSR Europe se věnuje problematice společenské odpovědnosti komplexně. Další instituce (Hospodářská komora ČR, Český normalizační institut, sdružení Korektní podnikání, aj.) se zabývají pouze hodnocením dílčích sekcí. V České republice také vznikla komplexní metoda hodnocení aktuálního stavu společnosti, metoda KORP. Deskripci této metody je věnována samostatná část této práce

V naší práci se budeme věnovat pouze těm nejvýznamnějším z nich, případně takovým organizacím, které jsou z pohledu této práce relevantní.

2. 1. Mezinárodní certifikace, normy a iniciativy

2. 1. 1. BSC – Balanced Scorecard

Model Balance Scorecard (dále pouze BSC) vznikl díky autorské dvojici R. Kaplana a D. Nortona. V průběhu svého používání se etabloval do úspěšné, komplexní a mezinárodně uznávané metody, která se zabývá měřením výkonnosti podnikatelských subjektů. BSC řada firem rovněž využívá jako určitého průvodce při implementaci strategie. Na základě metody příčina – následek je organizace schopná perspektivně předvídat svá počínání a tvořit na základě informací, které tak získá, implementační plán. Metoda BSC je tvořena čtyřmi perspektivami, jmenovitě finanční, zákaznickou, interních podnikových procesů a učení se a růstu (perspektiva potenciálu). Norton a Kaplan zdůrazňují, že pro úspěšné zavedení vize je třeba správně naformulování vize a cílů organizace. BSC svou metodikou tvoří cyklus, který je rozčleněn do několika fází

- vyjasnění vize a strategie, stanovení konkrétních cílů;
- nastavení komunikace, propojení strategických plánů a měřítek;
- sladění strategických cílů a iniciativ
- učení se, zdokonalení na základě zpětné vazby (Kaplan, Norton 2007: 20).

Model BSC byl s tematikou CSR propojen do konceptu SBSC (Sustainable Balanced Scorecard, dále pouze SBSC). Kuldová (2012) uvádí, že neexistuje jeden obecně přijímaný způsob, jak pomocí konceptu SBSC úspěšně implementovat koncept BSC do třípířového pojednání. Kuldová (2012) ve své publikaci navrhla vlastní integraci konceptu SBSC do konceptu BSC. Zdůrazňuje nahrazení maximálního zisku optimálním ziskem. Souhlasí s názorem jiných autorů (Figge a kol., 2002), že nelze zvláště užít nemodifikovanou formu BSC pro celou společnost a modifikovanou formu BSC pro oblast CSR. Koncept SBSC slouží společnosti především ke koordinaci strategie v oblasti společenské odpovědnosti v souladu s konceptem BSC, jež firma uznává.

Obrázek č. 1: Návrh integrace SBSC konceptu do modelu BSC



Zdroj: vlastní úprava, dle Kuldová (2012: 38)

2. 1. 2. GRI

GRI je zkratkou pro Global Reporting Initiative. Tato organizace, založena v roce 1997 a sídlící v Amsterdamu, je dnes jednou z nejpoužívanějších metodik v oblasti reportingu.¹⁶ Cílem iniciativy je představit podnikům komplexní nástroj pro tvorbu reportingových zpráv o aktivitách CSR. Jeho výhodou je možnost komparace s jinými společnostmi¹⁷, kteří pomocí této metodiky rovněž vypracovaly podle tohoto

¹⁶ V současné době je platná čtvrtá verze této metodiky, G4. V současné době metodiku GRI používá přes 7500 certifikovaných společností z celého světa.

¹⁷ Metodika ve způsobu zohledňuje rovněž rozsah reportu, je tedy schopná porovnat reporty společností různého rozsahu.

modelu. Společnost však musí naplnit všechny ukazatele, jež po ní manuál GRI požaduje, je tedy časově náročný na vypracování. Jedná se o ukazatele v oblasti ekonomického pilíře (9 indikátorů), sociální (14 indikátorů) a ekologické (30 indikátorů). Model funguje na principu A, B, C, A. A zde představuje nutnost definování cílů směrnice, B je pak symbolem pro pravidla, jež musí report splňovat (být transparentní, objektivní aj.). C pak definuje samotné vzezření zprávy, zdůrazňuje například propojenost zprávy se strategií a vizí podniku jako celku i představení dílčích aktivit společnosti v jednotlivých pilířích CSR. Model GRI nabízí komplexní přehled o aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti (GRI 2015). Za svůj cíl si rovněž klade vést manažery k jinému, než ekonomickému pohledu na společnost (Plášková 2009:15)

2. 1. 3. AA 1000

AA 1000 (Account Ability) je aplikovatelná řada norem z roku 2008 pro privátní i vádni organizace, jejichž cílem je prověření důvěryhodnosti ve smyslu prověření zásad, pravidel dialogu se zainteresovanými subjekty a požadavky na systém managementu společenské odpovědnosti včetně kvality Zprávy o CSR. Zabývá se oblastí ekonomickou, sociální i ekologickou. Sídlo organizace je v Anglii. Organizace si klade za cíl podporu férového podnikání (Plášková 2009: 8)

2. 1. 4. ISO 26000

ISO 26000 je normou, která si klade za cíl komplexní postihnouti charakteristiky konceptu CSR. Zabývá se konceptem managementu společenské zodpovědnosti a společností zpřístupňuje všeobecně uznávané principy CSR. Díky informacím, které poskytuje, tak společností zjednodušuje pochopení konceptu CSR, stanovení si prioritních oblastí, ve kterých se společností budou angažovat, postupy implementace CSR, možnosti a kritéria hodnocení aj. Cílem této organizace je předložit tak společností kompletní návod pro oblast CSR. Organizace si neklade za cíl udělovat organizacím certifikaci, ani provádět externí hodnocení. Jejím cílem je být především zdrojem informací a posílit tak pozitivní vnímání konceptu CSR.

2. 1. 5. Model excellence EFQM

Model excellence vychází z modelu TQM (Total Quality Management) a zabývá se řízením kvality jakosti ve společnostech. Autorem tohoto konceptu je

evropská organizace European Foundation for Quality Management. Zásadami tohoto konceptu je

- sebehodnocení
- hodnocení aktuálního stavu při snaze o co možná nejlepší výsledky
- hledání prostoru pro kontinuální zlepšování organizace
- zvyšování výkonnosti podniku prostřednictvím zpětné vazby.

Model sám o sobě obsahuje řadu CSR principů. Na základě devíti fundamentálních (čtyři pro předpoklady, pět pro výsledky) kritérií nabízí jakousi analýzu slabých a silných stránek společnosti. Cílem tohoto konceptu je nabídnout společnosti adekvátní zpětnou vazbu a motivaci k jejímu neustálému rozvoji a zlepšování se nejen v oblasti společenské odpovědnosti. Česká společnost pro jakost (2012) uvádí následující oblasti CSR, které model EFQM zastupuje

- důraz na koncept leadera, jeho etické jednání, který podnik vede v souladu s konceptem trvale udržitelného rozvoje
- soulad strategie společnosti s očekáváním stakeholderů
- provázání cílů podniku s cíli zaměstnanců, důraz na vzájemnou komunikaci, respekt a rovnocennost, snaha o rozvoj pracovníků
- dobré vztahy s obchodními partnery, řízení environmentálních a společenských dopadů společnosti
- orientace na zákazníka
- měření výsledků a snaha o jejich excelentní naplnění

2. 1. 6. OECD

OECD (Organization for Economic, Co-Operation and Development) vydala v roce 2000 směrnice¹⁸, které shromažďují doporučení formulovaných vládami členských států. Tato doporučení se týkají odpovědného chování podniků a nadnárodních korporací. Organizace se primárně orientuje na následující oblastech: boj proti korupci, transparentnost jednání v politické i nepolitické sféře; otevřenost v organizaci, důraz na zaměstnanecké vztahy; informovanost v oblasti výsledků hospodaření organizace; řízení rizik; korektní obchodní jednání vůči obchodním partnerům i konkurenci (Plášková 2009: 7)

¹⁸ V roce 2011 byla tato směrnice aktualizována formou dodatku.

2. 1. 7. SA 8000

Tato certifikační norma představuje požadavky v oblasti dětské práce, nucené práce, moderního otroctví, diskriminace, pracovní doby, BOZP aj. Stanovuje požadavky na management i jeho systém. Tato certifikační norma vznikla pod záštitou organizace SAI (Social Accountability International) a je amerického původu. Tato organizace si zakládá na své prestiži a mezinárodní kredibilitě. V České republice je touto normou certifikováno pouze několik málo podniků, jak ale uvádí Plášková (2009), tato problematika je u nás ošetřena sérií dílčích norem (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000).

2. 2. Česká metodika hodnocení KORP

KORP je metoda českého původu, jež vznikla ze Sdružení pro oceňování kvality a Korektní podnikání. Jedná se o metodu, která si klade za cíl pomocí rozlišovacího systému analyzovat a vyhodnotit stav společnosti vzhledem k CSR. Tato metoda je unikátní zejména pro svou komplexitu - umožňuje postihnout přístup podniku v jeho celku. Prvotním krokem je zpracování zprávy o CSR ve všech dílčích pilířích. Metoda KORP umožňuje jednotlivé pilíře CSR rozdělit na následné dílčí části, jež umožňují ohodnotit nejen výsledky, ale i předpoklady pro naplnění CSR (celkem 25 kritérií). Výsledky jsou vyhodnoceny bodovou stupnicí od 0 až 100 bodů. Tato široká hranice tak umožňuje velice relevantní ohodnocení aktuálního stavu společnosti ve vztahu k CSR. Za výsledek hodnocení daného pilíře je pak považován aritmetický průměr bodového hodnocení všech subkritérií. Steinerová (2008) uvádí, že model vychází z modelu PDCA, jež značí cyklus zlepšování úrovně CSR v podniku. V rámci metody KORP Plášková (2009) pak rozděluje dvě metody rozlišení, a to klasické bodové rozlišení a metodu jemného rozlišení.

Klasické bodové hodnocení je kumulativní způsob hodnocení, vhodný zejména pro ty podniky, které s CSR nemají žádnou zkušenost. Bodové hodnocení pak slouží zejména k seznámení společnosti se standardy CSR a možnostech implementace CSR v hodnocené společnosti. Bodové hodnocení s jemným rozlišením je naopak určen pro ty společnosti, které už určitou zkušenost s CSR mají a řada jejich aktivit je tak ve realizační fázi. Bodové hodnocení s jemným rozlišením pak

poukazuje na oblasti, ve kterých firma může své aktivity zlepšit, případně na jaké oblasti společensko – odpovědní aktivity rozšířit. V panelu předpokladu se klade důraz na zlepšování, v panelu výsledků pak na cíle a míru jejich naplnění.¹⁹

¹⁹ Pravidla pro hodnocení metodikou KORP viz. příloha F.

3. METODOLOGIE IMPLEMENTACE CSR

Implementace komplexního procesu, jakým CSR bezesporu je, není krátkodobou záležitostí. Klíčem k úspěšné implementaci je naplnění série jednotlivých kroků a kompatibilita CSR s celkovou strategií společnosti (Zadrazilová 2010: 133 – 135). Jak již bylo v práci uvedeno, jedině tak lze dosáhnout plného využití aspektu konkurenční výhody. Stejně jako v případě definice CSR, v případě procesu implementace neexistuje jednotná metodika a řada autorů doporučuje rozdílné přístupy a řešení implementace CSR. Nejrozšířenějším příkladem je implementační cyklus tak, jak jej navrhuje Steinerová (2008). Steinerová proces implementace propojuje se známým grafem cyklu zlepšení procesů ve společnosti, známým jako PDCA. Tento cyklus neslouží pouze k implementaci CSR aktivit, je flexibilně použitelný na kontinuální zlepšování a zavádění jakýchkoliv vnitrofiremních procesů. Dalším z možných použitelných přístupů je přístup Pláškové (2009) tak, jak jej definovala ve své publikaci Společenská odpovědnost firem. Hodnocení CSR firem v Programu národní ceny ČR za společenskou odpovědnost. Plášková implementaci shrnuje do čtyř esenciálních kroků, z nichž každý má určité dílčí úkoly k naplnění. Implementace CSR je v tomto případě pojímána jako projekt (Plášková 2009: 27 – 30). Těmito kroky jsou

- 1) Rozhodnutí vrcholového vedení o implementaci CSR v organizaci
 - Rozhodnutí vrcholového vedení o implementaci CSR v organizaci
 - Rozhodnutí o projektu, jmenování manažera projektu
 - Jmenování řešitelského týmu
 - Úvodní školení členů vrcholového vedení a týmu CSR
- 2) Zahájení činnosti týmu CSR – projektování
 - Vstupní analýza
 - Rozhodnutí o podobě systému CSR a stanovení požadavků na organizaci
 - Plánování projektu – projektový záměr (tým CSR)
- 3) Stanovení cílů projektu a výstupů
 - stanovení časového rámce, milníků (kontrolních bodů)
 - formulace požadavků na zdroje (požadavky na vedení)
 - projekt školení zaměstnanců
 - návrh metody komunikace

- postupy sběru a shromažďování dat
- 4) Formulování konceptu první „Zprávy o CSR“

V naší práci bude esenciálně využit přístup Steinerové (2008), do něhož budou doporučení Pláškové (2009) částečně zakomponována, např. bude doporučeno personální zajištění implementace CSR aktivit. Řada bodů je ve své podstatě identická, rozchází se pouze v míře konkrétnosti či časového určení. Z níže uvedené tabulky je patrné, že koncept Pláškové svým projektovým zaměřením zcela neodpovídá konceptu cyklu PDCA a chybí v něm poslední krok, tedy snaha o kontinuální zlepšení a konstantní evaluaci CSR aktivit.

Tabulka č. 4.: Kroky implementace CSR odpovídající cyklu PDCA

Fáze cyklu PDCA	Krok implementace (Steinerová)	Krok implementace (Plášková)
PLAN	Závazek managementu	Rozhodnutí o implementaci
	Určení klíčových stakeholderů	Vstupní analýza
	Odvození CSR principů	
	Hodnocení současného stavu	
	Stanovení CSR témat a cílů	Stanovení cílů projektu a výstupů
	Tvorba akčního plánu	
DO	Realizace akčního plánu	
CHECK	Monitoring	
	Reportování	Formulování konceptu první zprávy o CSR
ACT	Zpětná vazba	X

Zdroj: vlastní úprava, dle Steinerová (2008)

2. 1. Plan – Fáze plánování

3. 1. 1. Závazek managementu

Závazek managementu je krok, kterým vedení společnosti jasně deklaruje vůli a vizi potřebnou ke změně aktuálního stavu. Plášková a kol (2009) rovněž uvádějí tento krok jako významný motivační prvek, díky kterému se zaměstnanci společnosti

ochotněji zapojí do samotného procesu implementace. Závazek managementu pak představuje oficiální prohlášení vrcholného managementu, ve kterém vyjádří podporu konceptu CSR a jeho implementaci do stanov společnosti (Steinerová 2008). Plášková a kol. (2009) doporučují metodiku mírně odlišnou od Steinerové – navrhují ustanovit osobu manažera CSR, jako osobu zodpovědnou za vedení projektu implementace.

3. 1. 2. Určení klíčových stakeholderů

Jak již bylo řešeno v minulé kapitole, určení klíčových stakeholderů je krok, bez kterého nelze efektivně zahájit jakékoliv aktivity týkající se společenské odpovědnosti. V tomto kroku by si společnost měla prostřednictvím analýzy zainteresovaných osob určit, kdo jsou její klíčoví stakeholderi a jaké vztahy k nim zaujme. Navázaný dialog se stakeholdery je navíc pro společnost důležitý z hlediska formování cílů společnosti v oblasti CSR. Někteří autoři (Pavlík a kol., Plášková) doporučují kromě procesu identifikace stakeholderů provést rovněž interní a externí analýzu charakteru společnosti (z hlediska produktů, komunikace aj.)

3. 1. 3. Odvození CSR principů

Steinerová uvádí, že pro odvození CSR principů je nutné mít vytvořený jakýsi principiální základ, který charakterizuje společnost, její hodnoty, cíle a strukturu. Na základě této charakteristiky pak lze odvodit adekvátní principy společenské odpovědnosti tak, aby byly v souladu s charakterem a strategií samotné organizace a byl tak tedy naplněn cíl vzájemného souladu. Tuto funkci nejčastěji splňuje etický kodex společnosti. Steinerová pak zdůrazňuje propojenost se strategickou vizí podniku a doporučuje jeho úpravu tak, aby strategický plán podniku deklaroval vůli podniku stát se společensky odpovědnou firmou.

3. 1. 4. Hodnocení současného stavu

Hodnocení současného stavu je důležitým krokem v analýze míry angažovanosti podniku ve vztahu k CSR. Tato analýza nám poskytne vstupní přehled o tom, jaké aktivity podnik v rámci CSR momentálně provozuje či jaké má v této oblasti příležitosti. Pavlík a kol. (2010) uvádí, že tento krok není nutnou součástí implementace a lze jej vynechat, ovšem pouze v případě, že firma nemá s CSR žádnou, či pouze minimální zkušenost. Při provádění analýzy neexistuje jeden

oficiální nástroj, který by podnik měl pro analýzu použít, je tedy možné využít jakoukoliv dostupnou možnost (KORP, SWAT analýzu, aj.)

3. 1. 5. Stanovení CSR témat a cílů

Na základě předchozího kroku, tedy stanovené analýzy, podnik stanoví témata oblastí CSR, kterým se bude věnovat. Jedná se o nejdůležitější krok při implementaci CSR do stanov společnosti. Podnik by měl dbát na prioritu oblastí ve vztahu ke stakeholderům a snažit se stanovit témata relevantně k oblastem své působnosti. Pavlík a kol. (2010) zdůrazňuje kompromis mezi požadavky stakeholderů a tím, čeho chce dosáhnout sám podnik. Aktivity podniku by se však měly dotýkat každého ze tří pilířů a neměla by být příliš jednostranně zaměřená.

3. 2. Do – Fáze realizace

3. 2. 1. Tvorba akčního plánu

Krok tvorby akčního plánu definuje konkrétní aktivity a iniciativy, které by podnik měl podniknout v rámci implementace CSR. Akční plán pak představuje detailní rozpis nejen činností, ale rovněž časové a finanční náročnosti implementace. Součástí je rovněž požadavek na personální zdroje a to nejen v oblasti konkrétní implementace CSR (např. manažerské zaštitění), ale rovněž i v oblastech komunikace CSR externí a interní, případné evaluace naplnění cílů CSR a další. Součástí tohoto kroku by zároveň měl být časový harmonogram, personální a finanční zajištění. V rámci oblastí definovaných dle určených témat a cílů budou navrženy konkrétní aktivity a kritéria, kterých by podnik měl dosáhnout.

3. 3. Check, Act – Fáze kontroly a procesu zlepšování

Součástí úspěšné implementace by rovněž měl být efektivní systém kontroly naplnění cílů, které byly v rámci oblasti společenské aktivity nastaveny. V rámci těchto fází dochází k provedení stanovených kroků (tvorba příslušných dokumentů, realizace konkrétních iniciativ) a jejich následné zpětné evaluaci. Steinerová (2008) pak doporučuje zejména provádět tyto tři kroky souběžně, zejména proto, že se časově prolínají. Je tak tedy možné okamžitě reagovat na provedené změny (např. úpravu vnitřních směrnic či etického kodexu). V případě konstantního monitoringu je navíc možné rychle posoudit efektivitu a naplňování cílů. Na základě získaných

poznatků je pak vypracován CSR report. Ačkoliv nepanuje všeobecná shoda v tom, zda tyto fáze provázet souběžně či odděleně, jejich význam autoři věnující se tematice společenské odpovědnosti souhlasně zdůrazňují. Řada společností není v tomto kroku dostatečně důrazná, čímž dochází k nevyužití maximálního potenciálu společnosti v získání aspektu konkurenční výhody. Ačkoliv realizace a následný monitoring víceméně závisí na struktuře samotného podniku a jeho zdrojích, CSR report by měl splňovat veškeré formální náležitosti, které jsou na něj standardě kladeny. Součástí této fáze je pak i odpovídající zpětná vazba. Zpětná vazba symbolizuje cyklus, který vede ke konstantnímu zlepšování procesů. Motivuje tak společnost ke zefektivňování vlastních iniciativ a poskytuje platformu pro rozvinutí dialogu se stakeholdery v oblasti CSR.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. SPOLEČNOST DOPRAVNÍ PODNIK PRAHA, A.S.

V následující kapitole se práce bude zabývat historickým pozadím vzniku a působení největšího poskytovatele dopravy České Republice.²⁰

4. 1. Charakteristika Dopravního podniku Praha, a.s.

Dopravní podnik Praha, a.s. (dále pouze DPP, a.s.) je největším dopravním podnikem v ČR a řadí se mezi důležité subjekty v oblasti dopravy ve Střední Evropě celkově. Dopravní podnik byl založen roku 1897 pod názvem Elektrické podniky hlavního města Prahy a kromě zajištění veřejné dopravy se podnik v minulosti se zabýval rovněž distribucí elektřiny na území hl. m. Prahy. Od roku 1991 společnost působí pod názvem Dopravní podnik hlavního města Prahy, jehož jediným vlastníkem je hlavní město Praha., kde dopravní podnik rovněž sídlí. Hlavní činností společnosti je provoz autobusové, tramvajové a podzemní veřejné dopravy na území regionu Praha. V současné době DPP, a.s. zajišťuje dopravu po území Prahy více než 2000 dopravními prostředky. Kromě provozu veřejné dopravy se DPP, a.s. zabývá také doplňujícími službami související s dopravou.²¹ Dnes patří vzhledem k počtu více než 10 600 zaměstnanců mezi 15 největších zaměstnavatelů v České republice.

²⁰ Pro analýzu praktické části byly podkladem především finanční výkazy a údaje uvedené ve Výroční zprávě DPP, a.s. za rok 2013 a to z toho důvodu, že údaje za rok 2014 nebyly k dispozici (tato čísla se ověřují a sestavují ke dni 30. 6. Vždy následujícího kalendářního měsíce). Vzhledem k tomu, že společnost i dle finančních výkazu vykazuje dlouhodobě stabilní výsledky byla čísla za rok 2013 vyhodnocena jako relevantní a pro účely sepsání práce dostačující.

²¹ Prodej jízdenek a jízdních kuponů, provoz předprodejních míst, provoz infocenter, komunikace změn v dopravě s cestujícími aj. Okrajově se firma rovněž zabývá dle OR např. provozováním autoškoly, opravou silničních vozidel či montáží, údržbou a servisem telekomunikačních zařízení. Tyto aktivity nebudou, vzhledem ke své minoritní povaze, do naší analýzy nikterak zahrnuty.

Tabulka č. 5.: Základní údaje o podniku

Název společnosti	Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
IČO	000 05 886
Datum zápisu do OR	11. 7. 1991
Sídlo společnosti	Sokolovská 217/42 190 22 Praha 9
Základní kapitál	30 726 125 000 Kč
Vlastník	Hlavní město Praha
Generální ředitel	Ing. Jaroslav Ďuriš
Počet zaměstnanců (k 31. 12. 2013)	10 606
Hlavní oblasti činnosti	Provoz autobusové, tramvajové a podzemní veřejné dopravy

Zdroj: Výroční zpráva DPP, a.s. uveřejněná k 31. 12. 2013

Síť metra je páteční linkou celého systému MHD provozované DPP, a.s. V současné době mohou cestující využívat celkem tři páteční linky A, B, C a celkově 61 stanic metra s celkovou délkou přes 60 km. Jednou z hlavních priorit DPP, a.s. je plné zpřístupnění MHD osobám s pohybovým omezením. Podnik tak investuje nemalé finanční prostředky do úpravy podob stanic metra na bezbariérové prostory. V dubnu roku 2015 DPP, a.s. otevřel čtyři nové stanice metra linky A, z nichž všechny jsou bezbariérové.²² K 31. 12. 2013 čítal vozový park přes 700 vozidel.

Tramvajové soustava DPP, a.s. je nejstarší provozovanou přepravní soupravou městské hromadné dopravy na území města Prahy. K 31. 12. 2013 tvořilo tuto přepravní soustavu 22 denních a 9 nočních linek s celkovou délkou přes 140 km. V minulé dekádě podnik investoval značné finanční prostředky do nákupu tramvají typu T14 od společnosti Škoda Transportation, a.s. Všechny tyto vozy splňují přísné požadavky na moderní technologie a trendy v přepravě, rovněž jsou plně bezbariérové. Jednotka Provoz tramvaje zajišťuje také provoz dvou lanových drah na území města Prahy a to lanovou dráhu Petřín a lanovou dráhu ZOO v pražské Troji.

Třetí oblastí provozu veřejné dopravy je provoz autobusových linek. V současné době DPP, a.s. zajišťuje 82% městských a 11% příměstských linek na

²² Celkový počet bezbariérových stanic na všech linkách metra je 40.

území města Prahy a přilehlého regionu.²³ Délka komunikační sítě činila přes 1600km, kterou podnik zajišťoval 1255 autobusy, z toho více než 830 je v současné době nízkopodlažních. Obnova autobusového vozového parku je jednou z prioritních investic DPP, a.s. v následujících letech. Podnik hodlá investovat do nízkopodlažních a nízkoemisních²⁴ vozidel a testovat nové dopravní prostředky na alternativní pohon. Další prioritou je zefektivnění autobusové dopravy dle skutečného využití linek, což zahrnuje nákup kloubových autobusů na vytížené linky, případně rozšíření vozového parku midibusů na linky s nižším zatížením.

DPP, a.s. je též akcionářem v následujících obchodních společnostech, jejichž činnost souvisí s dopravou:

- Pražská strojírna, a.s. (výroba a montáž komponentů a zařízení pro údržbu tramvajových tratí, vlastník 100% akcií)
- Rencar Praha, a.s. (reklamní celodekory na prostředky hromadné dopravy, provoz reklamních ploch v metru, na zastávkách aj., vlastník 28% akcií)
- Střední průmyslová škola dopravní, a.s. (výuka, výchova a vzdělávání v oblasti dopravy, vlastník 100% akcií).

4. 2. Organizační struktura DPP, a.s.

Dopravní podnik disponuje širokou organizační strukturou dualistického typu. V čele podniku stojí pětičlenné představenstvo složené z předsedy představenstva, místopředsedy představenstva a tří členů představenstva. Představenstvo plní funkci statutárního orgánu společnosti a do jeho působnosti dle stanov patří všechny záležitosti, které nejsou zákonem či stanovami svěřeny do působnosti jiného orgánu společnosti. Povinnosti Představenstva vzhledem k DR jsou pak především informačního charakteru, zejména v oblastech finančních plánů, veřejných zakázkách, návrzích na odměny členů DR a Výboru pro audit aj. Do kompetence Představenstva

²³ Zbytek dopravy zajišťují soukromí přepravci.

²⁴ DPP, a.s. postupně nahrazuje starší modely autobusů modely novými, které splňují emisní limity stanovené EURO 5 EEV. Vzhledem k tomu, že starší autobusové modely splňovaly pouze emisní limity EURO 1, podnik tak aktivně přispívá k výraznému snižování emisí a čistotě ovzduší na komunikačních autobusových linkách v Praze. Zdroj: Výroční zpráva 2013.

pak patří zejména záležitosti, k jejichž rozhodnutí je zapotřebí souhlasu DR.²⁵ Představenstvo rovněž překládá DR ke schválení návrh řádné účetní závěrky.

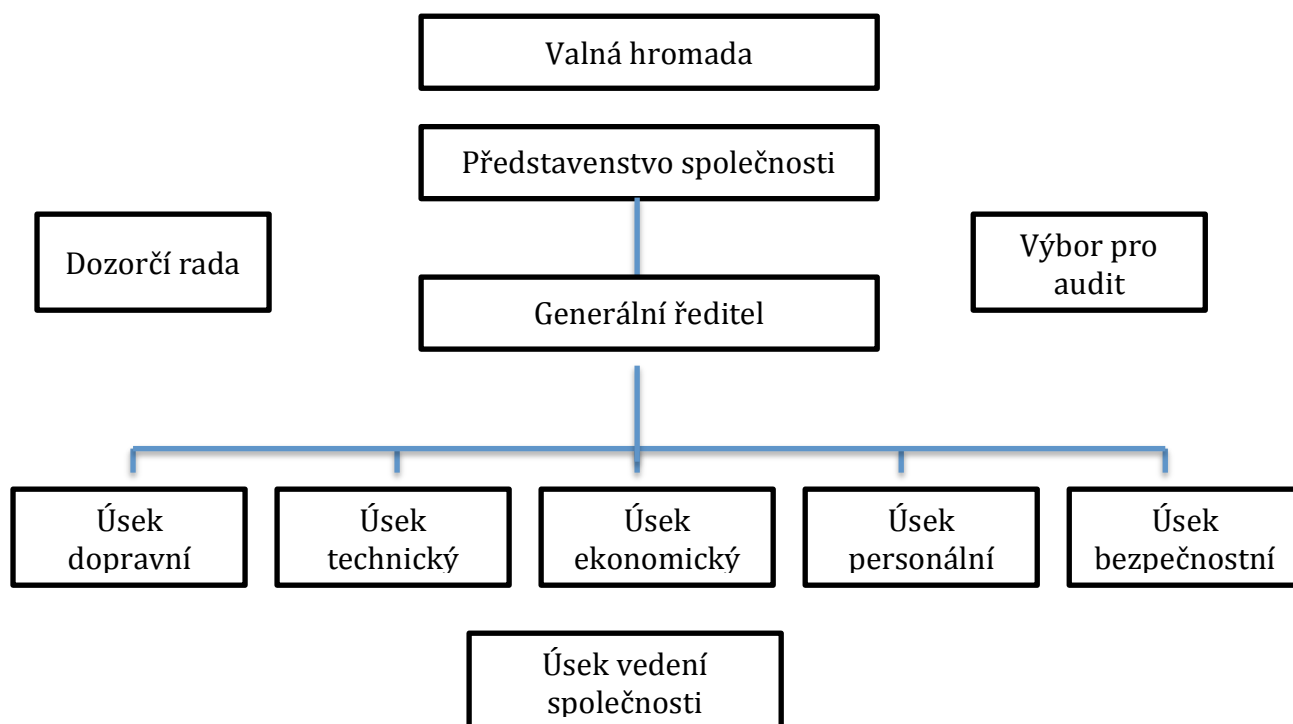
Dalším rozhodujícím orgánem je dozorčí rada DPP (dále pouze DR), a.s. složená z Předsedy DR, tří Místopředsedů DR a jedenácti členů DR. Pět členů je voleno z řad zástupců zaměstnanců, zbylých deset pak tvoří zástupci jediného akcionáře. Podmínkou je, aby tito členové nepůsobili v DPP, a.s. nad rámec výkonu funkce člena dozorčí rady. Dozorčí rada tak plní především funkci kontrolního orgánu společnosti, její hlavní činností je dle §446 odst. 1 ZOK dohlížení na činnost představenstva a celkově činnost společnosti. V kompetenci DR je rovněž volit a odvolávat členy představenstva. Člen představenstva nemůže být zároveň členem DR. Stanovy společnosti dále umožňují DR zřídit v rámci svých kompetencí výbor, který slouží jako poradí orgán společnosti v určité záležitosti.

Posledním řídicím orgánem je Výbor pro audit. Jedná se o dohlížecí orgán a jeho zřízení je povinné dle zákona č. 93/2009 Sb. O auditorech. Výboru pro audit pak přísluší zejména kontrola účetní závěrky a kontrola v oblasti interního a externího auditu.

Vrcholový management společnosti je tvořen Generálním ředitelem jakožto vrcholovým manažerem podniku, dále pěti odbornými řediteli, z nichž každý spravuje vybraný úsek dle organizačního řádu. Výjimkou je Úsek vedení společnosti, který je v gesci generálního ředitele. Organizační struktura podniku je graficky znázorněna níže.

²⁵ Jedná se zejména o záležitosti týkající se prodeje nemovitostí společnosti, investic, přijetí půjčky či návrhů změn mzdové politiky společnosti.

Obrázek č. 2.: Řídící struktura DPP, a.s.



Zdroj: vlastní úprava, VZ 2013. Celá organizační struktura vč. Jednotek viz příloha B.

V akciových společnostech je zpravidla obvyklé, že je nejvyšším orgánem Valná hromada. Vzhledem k tomu, že dopravní podnik má pouze jediného akcionáře (je unipersonální), není logicky možné aby Valná hromada plnila svoji funkci jako soubor akcionářů (Hejda 2014: 23). Stanovy DPP, a.s. tak mimo jiné obsahují ustanovení o rozhodování v případě, že společnost má pouze jediného akcionáře a to takto: „*Má – li společnost jen jediného akcionáře, nekoná se valná hromada a působnost valné hromady vykonává tento akcionář. Rozhodnutí akcionáře při výkonu působnosti valné hromady musí mít písemnou formu a musí být podepsáno akcionáře.*“ V případě DPP, a.s. tuto funkci plní funkci valné hromady Rada hlavního města Prahy. Toto usnesení neplatí v případě rozhodnutí o zrušení DP, což patří do výlučné působnosti Zastupitelstva hlavního města Prahy (Organizační řád DPP, a.s.).²⁶ Rada hl. m. Prahy je tvořena 11 členy (včetně primátora), z nichž každý je

²⁶ Rada hl. m. Prahy má 11 členů včetně primátora. Při přijetí rozhodnutí v působnosti valné hromady musí být přítomni všichni členové a návrh musí být schválen nadpoloviční většinou. Každý radní má úsek, za který odpovídá. Pro DPP, a.s. je pak klíčovou osobou Radní pro dopravu.

zodpovědný za svěřený úsek. Klíčovou osobou pro DPP, a.s. je pak radní pro dopravu a evropské fondy. Rovněž je povinností Rady hl. m. Prahy zřídit Výbor pro audit a odvolávat či jmenovat jeho členy. Mezi její další kompetence patří také jmenování a odvolávání členů DR, v případě neobchodních činností pak udělování pokynů Představenstvu DPP, a.s., aj. Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že Rada hl. m. Prahy vykonává kontrolní činnost společnosti prostřednictvím jmenování či odvolávání členů výše uvedených orgánů společnosti.

5. NÁVRH STRATEGIE IMPLEMENTACE CSR DO SYSTÉMU DPP, A.S.

Následující kapitola se věnuje hlavní obsahové části diplomové práce a to návrhem strategie implementace CSR do stanov podniku DPP, a.s. Z teoretické části vyplývá, že strategie bude jednak v

- souladu se strategií společnosti DPP, a.s.
- probíhat dle dílčího krokového členění tak, jak bylo popsáno v kapitole 3.

Kapitola se bude věnovat všem oblastem uvedených v části popisu metodiky implementace, tedy celému cyklu PDCA. Vzhledem k doporučení Steinerové (2008) bude spojena fáze realizační, monitorovací a reportingová do jednoho kroku, pro maximální efekt implementace.

5. 1. Závazek managementu

Dopravní podnik hl. m. Prahy se již dlouhodobě zapojuje do aktivit přesahující rámec jeho podnikání či pouhého získání ekonomického zisku. Komplexní a strategicky řízené aktivity mu však v oblasti společenské odpovědnosti chybí. Ačkoliv DPP, a.s. podporuje řadu neziskových projektů (především nepeněžním způsobem), kvalitní komunikace ve vztahu k interním i externím subjektům doposud chybí. Dopravní podnik zastává významnou pozici v regionu hl. města Prahy. V minulosti byl předmětem mnohé kontroverze a jeho jednání bylo aktivně spojováno s jednáním Magistrátu hl. m. Prahy. Uvědomit si tak svoji odpovědnost ve vztahu ke svým zaměstnancům a komunitě, ve které působí, je důležitým krokem v procesu implementace CSR. Pro naplnění tohoto kroku je nutné, aby se k závazku přihlásil management v čele s generálním ředitelem a adekvátně jej komunikoval. Z tohoto pohledu se jeví jako nejvhodnější komunikační kanál

- firemní časopis DP kontakt
- úvodní slovo generálního ředitele ve výroční zprávě

Firemní časopis DP kontakt je měsíčník vydávaný DPP, a.s. především pro zaměstnance Dopravního podniku. Slouží k informování o nejnovějších událostech a aktivitách, ve kterých se podnik angažuje, prostřednictvím časopisu se vyjadřuje rovněž k mediálním kauzám vztahující se k dopravnímu podniku. Výroční zpráva je

pak komplexní soubor určený především akcionářům DPP, a.s., široké odborné veřejnosti a osobám zainteresovaným v oblasti finanční situace okolo společnosti. Je vydávána jednou ročně a obsahuje mimo jiné rovněž zprávu auditora o ověření účetní závěrky. Výroční zpráva informuje o událostech, které se staly za jeden kalendářní rok v úsecích Vzhledem k tomu, že jsou oba soubory určené pro komunikaci s rozdílnými subjekty, bylo by vhodné učinit veřejné prohlášení závazku managementu ve vztahu k CSR v obou. V souvislosti s výše uvedeným by bylo rovněž vhodné, vložit do obou souborů část věnující se přímo společenské odpovědnosti. V prvotní fázi by se jednalo zejména o představení konceptu CSR, zejména pak benefitům, které toto schéma přináší ve vztahu ke stakeholderům a motivacím, které DPP, a.s. vedou k tomu, aby se konceptem CSR zabývala. Díky pravidelnému vydání DP kontaktu by tak společnost mohla zaměstnancům pravidelně přinášet novinky týkající se této oblasti. K tomuto konceptu by se pak měl zavázat celý top management prostřednictvím prohlášení generálního ředitele.

5. 2. Určení klíčových stakeholderů

Dalším krokem v procesu implementace je určení klíčových stakeholderů, tedy subjektů, které budou aktivitami CSR jakkoliv ovlivněny, případně do něj budou aktivně zapojovány. Matice stakeholderů byla již zmíněna v teoretické části. Na základě této matice byly určeny čtyři skupiny stakeholderů DPP, a.s.

Tabulka č. 6 Matice určení klíčových stakeholderů

Číslo skupiny	Kritérium matice	Určení stakeholderů
1	Vysoká míra vlivu, vést dialog se stakeholdery (klíčoví stakeholdeři)	zaměstnanci DPP, a.s. a jejich zástupci; jediný akcionář
2	Vysoká míra vlivu, zajistit spokojenost stakeholderů	obchodní partneři: dodavatelé, zákazníci
3	Nízká míra vlivu, průběžné informování	média, široká veřejnost, neziskové organizace, vzdělávací instituce
4	Nízká míra vlivu, odpovídat na otázky stakeholderů	vládní instituce; politické instituce

Zdroj: vlastní úprava

5. 2. 1. Skupina č. 1

Tato skupina je vzhledem k vysoké míře ovlivnění aktivitami DPP, a.s. stanovena jako skupina klíčových stakeholderů. Do této skupiny jsou zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti, odborové organizace, jež zaměstnance zastupují a jediný akcionář, hl. m. Praha, a.s. Vzhledem k výše popsané organizační struktuře DPP, a.s. by se klíčovým stakeholderem ve vztahu k DPP, a.s. měl za město Praha stát Magistrát hl. m. Prahy, zejména pak jeho Rada. Prirotiou DPP, a.s. by se mělo stát naplnění očekávání klíčových stakeholderů. Konkrétní očekávání ze strany této skupiny lze získat

- analýzou dříve přednesených očekávání spadajících do tří pilířů CSR
- možným dotazníkovým šetřením
- dialogem s klíčovými stakeholdery

dle charakteru stakeholderů lze očekávat, že zaměstnanci a odborové organizace²⁷ budou mít největší očekávání zejména v oblasti sociálního pilíře, zejména pak v oblasti zaměstnaneckých benefitů, BOZP, personální politiky, odpovědností zaměstnanců za škody aj. Z hlediska vlastníka, tedy Rady hl. m. Prahy je to zejména ekonomický pilíř – transparentnost podniku, opatření vedoucí k eliminaci korupce, aj. Environmentální pilíř je stejně důležitý pro obě skupiny klíčových stakeholderů, neboť vede k eliminaci znečištění prostředí, ve kterém se obě skupiny klíčových stakeholderů pohybují. Společnost pak může využít řadu nástrojů, jak stakeholdery zapojit do aktivit v oblasti CSR

- pomocí dialogu zajistit vzájemnou shodu na aktivitách v oblasti CSR
- informovat stakeholdery prostřednictvím výročních zpráv, oficiálních prohlášení, DP kontaktů, emailu či osobních setkání
- zajistit participaci na rozhodování ohledně aktivit v oblasti CSR
- zajistit participaci a přístup k informacím v oblasti monitoringu aktivit CSR

²⁷ Dopravní podnik a.s. má jednu z nejrozvinutějších odborových základů v České republice. V současné době se Kolektivního vyjednávání účastní 18 samostatných odborových organizací, z nichž základní organizací je DP – Elektrické dráhy (ZV ZOOS DP – ED). Tato organizace byla založena v roce 1990 a úzce spolupracuje s Odborovým svazem pracovníků dopravy a silničního hospodářství a autoopravenství Čech a Moravy (OS DOSIA). Tento odborový svaz je zároveň nadřízený orgán ZV ZOOS DP – ED.

Vzhledem k tomu, že jak Rada hl. m. Prahy, tak odborové organizace s vedením DPP, a.s. pravidelně jednají, jsou tato jednání vhodným komunikačním kanálem pro aktivity týkající se společenské odpovědnosti.

5. 2. 2. Skupina č. 2

Tato skupina stakeholderů je vzhledem ke své charakteristice nejpočetnější. Je – li charakter zákazníka dán charakterem služeb podniku, pak je zákazníkem DPP, a.s. každý přepravený cestující. Taktéž obchodní partneři tvoří široké portfolio stakeholderů, neboť do této skupiny patří všichni dodavatelé, subdodavatelé a odběratelé DPP, a.s. Pro tyto obchodní partnery je motivací pro spolupráci silná pozice DPP, a.s. ve svém regionu. Řada obchodních transakcí je uskutečněna skrze veřejné zakázky. Veřejné zakázky tvoří samostatný odbor v rámci ekonomického úseku řízený ekonomickým ředitelem. V jejich gesci je vypisování a vyhodnocování veřejných zakázek dle příslušných legislativních zákonů. Tyto zakázky jsou následně schváleny ekonomickým či generálním ředitelem.²⁸

- on – line dotazníkovým šetřením cíleným na cestující MHD
- okamžitou zpětnou vazbou na zveřejněné aktivity
- dialogem na sociálních sítích (facebooková stránka DPP, a.s.)

U této skupiny stakeholderů lze očekávat vyšší zájem například o environmentální pilíř či ze sociálního pilíře o oblasti angažovanosti v oblastní místní komunitě, zapojení do neziskových projektů, podpora korektního a transparentního jednání aj. V případě obchodních partnerů pak spíše než otevřeným dialogem o očekávání je vhodné, aby podnik naplňoval předpoklady korektního podnikání, především pak v oblastech

- bezproblémového naplňování smluvních vztahů
- transparentností výběrových řízení u veřejných zakázek
- dobrou platební morálkou
- vstřícností k obchodním partnerům v otázce flexibilního jednání a řešení problémů

²⁸ Schválení VZ.

- konstantním naplňováním zásad etického podnikání

Dominující je zde pak ekonomický pilíř.

Dopravní podnik si pak klade za cíl zajistit spokojenost těchto stakeholderů. Za možné nástroje lze využít

- včasnou informovanost stakeholderů o změnách a aktivitách v oblastech CSR prostřednictvím DP kontaktu, prohlášení, webových stránek či sociálních sítí
- průzkumy trhu
- adekvátní propagační materiály, dostupné na infocentrech DPP, a.s.
- účastí na sympoziích, veletrzích, konferencích a aktuálních debat a informování o těchto aktivitách na výše zmíněných komunikačních kanálech

5. 2. 3. Skupina č. 3

Do této skupiny patří takové subjekty, které se podílejí zejména na vytváření mediálního obrazu DPP, a.s. Zejména média mají mnohdy velký vliv na vnímání aktivit DPP, a.s., jehož obraz je nadále prezentován dalším subjektům. Dopravní podnik je díky svým aktivitám i rozsahu pod mediálním tlakem, který se negativně projevil v minulých letech zejména Rovněž neziskové organizace se mohou na vytváření PR dopravního podniku pozitivním způsobem podílet, zejména bude – li DPP, a.s. podporovat neziskové projekty na veřejných akcích. Značný potenciál pak u této skupiny stakeholderů mají neziskové organizace environmentálního zaměření. U tohoto segmentu stakeholderů by mohl Dopravní podnik naplnit očekávání následujícím způsobem

- dodržováním zásad etického, korektního podnikání (s důrazem na politiku transparentnosti a antikorupčního jednání) a platné legislativy
- aktivní podporou korektního podnikání prostřednictvím veřejných prohlášení a stanovisek
- veřejnou podporou neziskových projektů peněžním či nepeněžním způsobem
- pravidelné informování stakeholderů o novinkách a aktivitách v oblasti CSR prostřednictvím DP kontaktu či webových stránek
- transparentně informovat o zásadních změnách v DPP, a.s. (např. ve změně organizační struktury)

5. 2. 4. Skupina č. 4

Do této skupiny jsou zahrnuti ti stakeholderi, kteří jsou aktivitami Dopravního podniku konstantně ovlivněny pouze minimálně. I tak ale spadají do výčtu subjektů, které by aktivity společnosti v oblasti CSR mohly zajímat. Tyto skupiny nejsou aktivně zapojeny do aktivit vztahujících se ke společenské odpovědnosti, mohou být ale o těchto aktivitách informovány, případně mohou provádět dodatečnou monitorovací funkci.²⁹ V této skupině mohou být rovněž zahrnuty i organizace obdobného zaměření (Dopravní podniky jiných měst na území ČR), se kterými může být v rámci aktivit CSR zahájen dialog o spolupráci v oblasti společenské odpovědnosti. Aktivity vztahující se k těmto stakeholderům mohou zahrnovat například

- zveřejňováním aktuálních informací z oblasti CSR a aktuálního dění ve výročních zprávách, DP kontaktu a webových stránkách společnosti
- dodržováním legislativních zákonů ČR v oblasti podnikání
- dodržováním zásad
- včasné a korektně odpovídat na dotazy týkající se DPP, a.s.

5. 3. Odvození CSR principů

Jak již bylo zmíněno, odvození CSR principů by mělo být v souladu s principy společnosti, jako celku. Dopravní podnik vydal v roce 2015 nový Etický kodex, který vymezuje základní hodnoty podniku jako celku a v bodech vyjmenovává základní etické principy, jež by měly být dodržovány ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Dopravní podnik v interním dokumentu uvádí svou etickou vizi takto:

„Jsme nejvýznamnějším strategickým dopravcem cestujících na území hlavního města Prahy a v příměstských oblastech. Naším posláním je bezpečným, ekologickým a pro své okolí ohleduplným způsobem flexibilně zabezpečovat svoji hlavní činnost podnikání. Zabezpečujeme bezpečnou a spolehlivou dopravní obslužnost dostupnou širokému spektru zákazníků.“ (Interní materiál DPP, a.s. 2015). Etický kodex dále zmiňuje, že etický kodex byl vytvořen zejména pro nastavení a dodržování pozitivních vztahů s cestujícími, obchodními partnery a hodlá se zdržet

²⁹ Typickým příkladem zde může být např. Hospodářská komora ČR.

jakéhokoliv protiprávnímu jednání samotného podniku či trestnímu jednání ze strany zaměstnanců. Dále je uvedeno, že tento kodex je závazným pro všechny zaměstnance DPP, a.s. i jeho vedení. Z výše uvedeného textu lze odvodit, že hlavní strategií společnosti je

- naplňování potřeb a zajištění spokojenosti cestujících
- přispívat k ekologické, a ohleduplné činnosti v oblasti městské veřejné dopravy

Jako pozitivní lze na etickém kodexu vidět hlavně bod jeho samotného vzniku – společnost tak dává najevo, že jí není lhostejná etická stránka jejího podnikání. Dopravní podnik dále deklaruje to, že si uvědomuje svoji zodpovědnost zejména ve vztahu k zaměstnancům a závazkům, které vůči zaměstnancům má sám Dopravní podnik. Vzhledem ke stanovám CSR je však nutno vidět tento kodex jako nedostatečný z následujících důvodů

- nedostatečně zdůrazňuje uvědomění si DPP, a.s. svou pozici v regionu a z toho plynoucí odpovědnost
- etický kodex nepředkládá vizi do budoucna, neidentifikuje etický cíl, kterého by DPP, a.s. chtěl dosáhnout
- nepokrývá veškeré pilíře konceptu CSR
- neidentifikuje hlavní oblasti CSR, které si DPP, a.s. vymezuje jako prioritní

Z tohoto důvodu byla pak navržena odpovídající úprava současného znění vize i aktuálního etického kodexu, jehož upravená je součástí přílohy této diplomové práce. V rámci diplomové práce byla navržena následující úprava znění vize:

„Jsme nejvýznamnějším strategickým dopravcem cestujících na území hlavního města Prahy a v příměstských oblastech. Uvědomujeme si odpovědnost, kterou s sebou toto postavení přináší. Naším posláním je bezpečným, ekologickým a ohleduplným způsobem zabezpečovat svoji hlavní činnost podnikání. I nadále chceme být vnímáni jako úspěšná a respektovaná společnost. Naším dlouhodobým cílem je poskytovat špičkové služby cestujícím a zároveň přispět k pozitivnímu rozvoji našeho okolí. Do budoucna si klademe za cíl být vyhledávaným obchodním partnerem a konkurenceschopnou společností, čehož chceme dosáhnout transparentním a etickým podnikáním, dobrými vztahy se zaměstnanci i aktivní podporou komunity, ve které působíme.“

V takto upravené vizi společnost jasně deklaruje svoji podporu k hodnotám společenské odpovědnosti, které jsou zároveň v souladu se strategickou vizí Dopravního podniku.

5. 4. Hodnocení současného stavu

Hodnocení současného stavu je důležitým krokem v implementaci konceptu CSR do stanov společnosti. Mnohdy se řada firem chová natolik společensky odpovědně, že plná adaptace na koncept CSR je formálním a značně zjednodušeným krokem. Analýza současného stavu přístupu k CSR DPP, a.s. bude provedena prostřednictvím české metody KORP. Vzhledem k tomu, že společnost nemá žádné relevantní zkušenosti s konceptem CSR, bude použita metoda klasického bodového ohodnocení dle jednotlivých subkritérií. Společnost bude ohodnocena ve fázi plánování a ve fázi výsledku. Zcela jistě je Dopravní podnik v určitých subkritériích ve fázi kontrolní, či dokonce v cyklu konstantního zlepšování. Toto však nelze tvrdit paušálně. Na základě získaného počtu budou posléze slovně okomentovány silné stránky společnosti, případně její nedostatky. Na základě součtu bodů jednotlivých subkritérií bude bodově ohodnocen celkový pilíř CSR. Součtem výsledků bodového hodnocení všech tří pilířů pak získáme komplexní přehled o aktuálním stavu společnosti v oblasti společenské odpovědnosti. Výhodou metodiky KORP je flexibilita jejího použití – lze ji aplikovat také v případě, že společnost nedisponuje CSR reportem, ale hodlá jej vytvořit na základě implementace CSR. V rámci diplomové práce budou představeny pouze bodové výsledky dosahované v jednotlivých celcích, viz. tabulka níže. Podrobné hodnocení metodou KORP

5. 4. 1. Ekonomický pilíř

Vzhledem k tomu, že společnost nemá žádné zkušenosti s konceptem CSR, neexistuje ani oficiální zakotvení tohoto konceptu do společnosti. Zodpovědnost za CSR tedy není řešena ani manažersky, ani legislativně. Analýza stakeholderů rovněž není nijakým způsobem ve společnosti řešena, ačkoliv Dopravní podnik má v tomto případě specifikaci jediného akcionáře. Dá se tedy předpokládat, že klíčovým stakeholderem, případně jedním z nich bude právě tento akcionář. Doposud jedinou aktivitou v rámci společenské odpovědnosti je pak program Chováme se zodpovědně.

V rámci tohoto programu se společnost snaží o odstraňování bariér v rámci provozu městské hromadné dopravy. Tento program společnost řadí do tří samostatných projektů

- Slušné chování v dopravních prostředcích
- Bezbariérové cestování
- Za lepší cestování v MHD

Slušné chování v dopravních prostředcích je informační kampaň, prostřednictvím které s nadsázkou upozorňuje cestující na nevhodné chování v prostředcích MHD. V rámci této kampaně bylo zvoleno 8 okruhů, které společnost zvolila na základě dřívějších průzkumů a informací. Bezbariérové cestování v MHD představuje rozsáhlý investiční projekt Dopravního podniku. V rámci této aktivity společnost postupně modernizuje již existující stanice a přestavuje je na bezbariérové. V rámci tohoto projektu firma čeká také z operačních projektů a fondů (OPPK). Toto se týká zejména úprav v rámci stanic metra, které jsou logisticky i finančně nejrozsáhlejší.³⁰ Za lepší cestování v MHD je další z informačních kampaní DPP, a.s. Představuje soubor základních etických pravidel, kterými by se řidič měl při výkonu své práce řídit a tím tak poskytnout maximální komfort cestujícím. Společnost v této oblasti stanovila čtyři klíčové okruhy: Spolehlivý řidič jezdí včas, Ochotný řidič je připraven pomoci a poradit, Profesionální řidič dodržuje předpisy a Zodpovědný řidič jezdí ohleduplně. V oblasti řízení dokumentů firma využívá jak fyzický archiv, tak SAP.

Co se týká oblasti Ekonomické výkonnosti (EM2), ekonomické výsledky hospodaření společnosti dále dokládají finanční výkazy, jež jsou přílohou D této diplomové práce. Z nich jasně plyne, že DPP, a.s. je prosperující společností. Dopravní podnik plánuje své příjmy a výdaje v krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém horizontu, včetně investičního plánu. Tyto dokumenty jsou k dispozici pouze vedení společnosti a akcionáři podniku. Firma nemá vyčleněnou žádnou finanční částku na filantropické či sponzoringové aktivity. Management rizik je v případě Dopravního podniku velmi propracovaný, samostatně se mu věnuje odbor Řízení rizik v rámci Ekonomického úseku řízeného ekonomickým ředitelem.

³⁰ V letech 2014 – 2015 zahájil Dopravní podnik, a.s. rekonstrukci tří nejfrekventovanějších stanic metra a to Anděl (B), Můstek (A, B) a I. P. Pavlova. Cena úprav těchto tří staveb byla 280 mil. Kč, z nichž EU se na nich podílela z 80%. Zprovoznění těchto stanic je plánováno na podzim roku 2015. Dopravní podnik dále plánuje úpravu následujících stanic na bezbariérové: Palmovka (B), Karlovo náměstí (B), Opatov (C) a Roztyly (C). V dubnu roku 2015 byly rovněž otevřeny pro cestující čtyři nové stanice metra na lince A. Stanice metra Bořislavka, Nádraží Velešlavín, Petřiny a Nemocnice Motol jsou plně bezbariérové.

Oblast přímých ekonomických vlivů na komunitu (EM3) se definuje dle toho, jakým způsobem nahlíží na svoji komunitu, jak ji identifikuje, jak s ní spolupracuje atd. Přímým ekonomickým vlivem se pak rozumí zejména podpora zaměstnanosti v regionu, výše mezd ve srovnání s jinými zaměstnavateli v regionu apod. Dopravní podnik nemá explicitně vymezen pojem komunita. Pro účely této práce byli za komunitu označeni obyvatelé města Prahy a jeho přilehlých oblastí a návštěvníci města Prahy (čeští a zahraniční turisté). Dopravní podnik má specifickou náborovou politiku – nejprve je pracovní pozice inzerována na intranetu společnosti. V případě, že se nikdo nepřihlásí, je pracovní pozice zveřejněna i široké veřejnosti. V případě kladení nároků na zaměstnance není mezi vnitřním a vnějším okruhem zveřejnění pozice žádný rozdíl. Mzdový výměr je součástí Kolektivní smlouvy, která je k dispozici všem zaměstnancům. Ve výroční zprávě pak společnost uveřejňuje celkový objem finančních prostředků, který byl poskytnut na mzdy i průměrnou mzdu na zaměstnance. Na webových stránkách pak firma uveřejňuje výši odměn členů DR a Výboru pro audit. Společnost upřednostňuje tuzemské dodavatele zejména z logistických a finančních důvodů, oficiálně však není žádná klauzule na podporu tuzemských dodavatelů zavedena, což je dáno zejména zákonem o veřejných zakázkách.

Za nepřímé ekonomické vlivy (EM4) se považuje především to, jakým způsobem společnost zpětně vyhodnocuje svůj přínos či naopak negativní vlivy na komunitu. Dopravní podnik v rámci těchto intencí pravidelně rozpoutává diskuzi ohledně plánovaných změn na sociálních sítích. Iniciuje průzkumy spokojenosti, ale jejich výsledky nejsou dlouhodobě k dispozici veřejnosti. Dopravní podnik plánuje své akce ve spolupráci s ROPID a hl. městem Praha. U investičních projektů pak společnost provádí analýzu dopadu projektu na životní prostředí EIA.

Tabulka č. 7.: Hodnocení ekonomického pilíře

Subkritérium	Předpoklady	Výsledky
EM1	20	X
EM2	87,14	72,5
EM3	71,67	40
EM4	51	40
Výsledek	57,5	50,8

5. 4. 2. Sociální pilíř

V oblasti Lidských práv (SO1) dosáhla společnost uspokojivých výsledků. Společnost má zavedený etický kodex, ačkoliv ten byl pro potřeby implementace CSR upraven v rámci této diplomové práce. Základem je tedy tento kodex etablovat ve společnosti a aktivně jej využívat. Je také nezbytné, aby s kodexem byli srozuměni všichni zaměstnanci a zavázali se jej dodržovat. Společnost momentálně provádí úpravu vnitřních směrnic, jejichž finální podoba by měla být schválena v průběhu roku 2015. V rámci této práce je proto doporučeno tento kodex ve vnitřních směrnicích uvést. V současné době jsou zaměstnanci proškoleni v oblasti Lidských práv pouze v rámci vstupního školení, jež je povinné pro každého nově přijatého zaměstnance. Společnost nedisponuje klauzulí o zákazu spolupráce s takovými obchodními partnery, kteří nedodržují lidská práva.

Společnost nevykazuje žádné známky diskriminace, ať už věkové či genderové mezi svými zaměstnanci. Vzhledem k povaze obchodní činnosti převažují z hlediska genderu muži (9 222) nad ženami (1 384). Na pozici odborného ředitele je pouze jedna žena. Inzerované pozice technické povahy jsou inzerována pouze v mužském rodě. Administrativní pozice jsou inzerovány v mužském i ženském rodě. Z hlediska věkové struktury převažují zaměstnanci střední věkové skupiny s dokončeným středoškolským vzděláním s maturitou. Společnost dále rozvíjí absolventský program, jež je jeden ze strategických cílů personální politiky společnosti. V rámci programu AMP (Absolventský motivační program) společnost spolupracuje se SPŠD, jejímž je akcionářem. Cílem programu je představit absolventům DPP, a.s. jako atraktivního zaměstnavatele. Cílem této personální politiky je pak zajištění obměny lidských zdrojů odcházejících do důchodu za mladé a kvalifikované zaměstnance. Z hlediska diskriminace osob se zdravotním postižením je nutno říci, že Dopravní podnik vykazuje v tomto směru úspěchy. Aktuálně zaměstnává přes 4% osob se zdravotním postižením a budova sídla DPP, a.s. je plně bezbariérová. Dopravní podnik disponuje širokou strukturou odborových organizací. V současné době se jich v rámci Kolektivního vyjednávání účastní 18, čímž tak tvoří jedny z nejsilnějších odborů v České republice. V rámci Kolektivní smlouvy je korektně uveden vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, odpovídající mzdový výměr, škála benefitů, která náleží zaměstnancům aj. Setkání se zástupci odborových

organizací je organizováno pravidelně, minimálně však jednou za tři týdny. Setkání se účastní rovněž management společnosti a to člen představenstva, obvykle ekonomický ředitel. V rámci pravidelných jednání s odborovými organizacemi jsou také na pravidelné bázi projednávány jednotlivé stížnosti na porušování práv zaměstnance. Firma disponuje širokou politikou BOZP, v rámci které poskytuje svým zaměstnancům odpovídající školení a pomůcky. Vzhledem k charakteru obchodní činnosti jsou na pracovištích umístěny cedule upozorňující na bezpečnostní a zdravotní rizika, jež mohou vzniknout při výkonu práce.

V oblasti komunity se Dopravní podnik angažuje svým charakterem činnosti i úzkou spoluprací s městem Praha. Prostřednictvím svých aktivit přispívá k šíření takových aktivit, které komunitu města Prahy i jeho jednotlivých částí dále rozvíjí. Jako partner vystupuje při celé řadě vzdělávacích i kulturních akcí, nejméně dvakrát do roka pořádá Den otevřených dveří DPP, a.s. Konečná výše příspěvku na konkrétní akce vždy náleží generálnímu řediteli, případně ekonomickému řediteli (odvíjí se od výše příspěvku). Jako komunita je zde vnímána město Praha. Za rozvoj komunity je pak považováno partnerství při takových kulturních, společenských či sportovních akcích, které napomáhají k obecnému rozvoji tohoto města. Výčtu podporovaných aktivit včetně výše jejich podpory se věnuje příloha E této práce. Toto partnerství je zajišťováno na základě smluvních dohod s Magistrátem města Praha. Společnost neposkytuje dary peněžního charakteru na konkrétní akce pod vlastní záštitou. Zvýhodněné jízdné poskytuje Dopravní podnik většinou ve formě kuponů na určité období. Obvykle se uděluje konkrétní instituci nebo organizaci. Paušální jízdné pak představuje částku, kterou Dopravní podnik poskytl jako formu sponzorského peněžního daru na konkrétní akci. Odběratel takového daru se zavazuje Dopravnímu podniku vrátit finanční částku, jež na služby poskytované společností nevyužije. Jakákoliv instituce neziskového charakteru si však může požádat o příspěvek na dopravu. Tato žádost je následně schvalována či zamítnuta generálním ředitelem Dpp, a.s. V rámci podpory vzdělání je pak nejvýraznější aktivitou již výše zmíněný absolventský motivační program. Společnost oficiálně nespolupracuje s žádným vzdělávacím ústavem nad rámec uvedeného, ani se nepodílí na jakémkoliv výzkumném programu.

Co se týká oblasti legislativy a opatření proti korupci, firma dodržuje všechny legislativní požadavky na ni kladené v tomto smyslu. Společnost vypisuje

veřejné zakázky a transparentní výběrová řízení dle legislativních norem. Společnost je povinně auditována a je průběžně kontrolována oddělením Výboru pro audit i oddělením Interního auditu zřízeném pro tyto účely v rámci DPP, a.s. Protikorupční ošetření a ošetření týkající se střetu zájmů jsou ošetřena v rámci smluvního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, především pak na úrovni managementu a vedoucích pracovníků. Společnost nepořádá žádná školení týkající se eliminace korupce v DPP, a.s.

Další oblastí hodnocenou v rámci sociálního pilíře je oblast Zaměstnávání a přiměřené práce (S03). V této oblasti DPP, a.s. vykazuje vynikající výsledky. Personalistika a lidské zdroje tvoří samostatný úsek v rámci společnosti, za jehož vedení je zodpovědný personální ředitel. Firma poskytuje všem zaměstnancům rozsáhlé vstupní školení, jehož součástí je manuál „Praktické informace pro nového zaměstnance“, týkající se zásad společnosti, jejich cílů, poslání, hodnot, aktivit, BOZP aj. Firma dále nabízí svým zaměstnancům školení z oblasti legislativy a rozvoje v rámci Programu rozvoje profesní odbornosti. Vedoucím pracovníkům v oblasti výroby dále nabízí program akreditovaný MŠMT „Management“. V rámci programu POSPOLU financovaného z části fondem EU nabízí společnost studentům SPŠD možnost absolvovat odbornou praxi v rámci DPP, a.s. Společnost dále v roce 2013 ukončila dvouletý vzdělávací projekt pro dispečery zaměřený na komunikační dovednosti. Kromě vstupního školení jsou veškerá další školení pro zaměstnance dobrovolná, kromě pravidelného přezkoušení řidičů. V roce 2014 rovněž všichni zaměstnanci absolvovali školení ohledně nově zavedeného programu Compliance. Vedoucí pracovníci a top management mají dále možnost požádat o mimořádná školení či doplnění vzdělání. V případě, že je toto školení či vzdělávací program zpoplatněn, musí jej schválit všichni nadřízení pracovníci zaměstnance a ekonomický ředitel. Společnost však nedisponuje žádným konkrétním motivačním či vzdělávacím programem pro své zaměstnance. Oblast zajišťování benefitů, BOZP aj. Byla popsána výše.

Ochrana spotřebitele (S04) je poslední oblastí kterou se sociální pilíř zabývá. Vzhledem k charakteru své činnosti lze ochranu spotřebitele v rámci DPP, a.s. rozdělit do dvou celků

- ochrana spotřebitele z hlediska naplňování obchodních vztahů
- ochrana spotřebitele z hlediska cestujícího

Dopravní podnik disponuje rozsáhlým systémem přepravní kontroly. Cestující se vstupem do přepravní zóny zavazují k dodržování Přepravního řádu. Výňatky z přepravního řádu jsou k dispozici ve všech dopravních prostředcích vlastněných společností, jejich kompletní znění je pak k dispozici na webových stránkách společnosti i V roce 2014 DPP, a.s. zavedlo kontroverzní prvek v rámci ochrany spotřebitele a to možnost přepravní kontroly nahrát samotný akt kontroly. Důvodem bylo získání průkazných informací, jež se mohou stát podnětem k řešení případných sporů. DPP, a.s. rovněž disponuje rozsáhlým reklamačním řádem. V rámci ochrany spotřebitele jakožto obchodního partnera se firma ve svých dodavatelských smlouvách zavazuje k pečlivému výkonu svých služeb.

Tabulka č. 9.: Hodnocení Sociálního pilíře

Subkritérium	Předpoklady	Výsledky
S01	66,6	62,4
S02	56,7	38,75
S03	80	74,4
S04	83,3	62,1
Výsledek	71,65	59,4

Zdroj: vlastní zpracování

5. 4. 3. Ekologický pilíř

Z povahy činnosti je evidentní, že společnost je značně limitována v šíři svých aktivit, které může v rámci ochrany životního prostředí podniknout. Provoz MHD je sice z hlediska komparace s automobilovou dopravou poměrně ekologickým prostředkem, budování infrastruktury není k životnímu prostředí šetrné. Společnost navíc nemá ve své organizační struktuře explicitně vymezené žádné oddělení ani zaměstnance, které by se problematice ekologie a ochrany životního prostředí dlouhodobě a komplexně věnoval. Dopravní podnik rovněž nezveřejňuje obdržené certifikace v oblasti životního prostředí na internetu, pouze certifikáty jež obdržel v rámci kvality.

Obdržené certifikace, zavedené směrnice a normy

- ISO 9001:2008 - systém managementu kvality
- BS OHSAS 18001: 2007 – systém managementu BOZP

- Metodika vytěžování náhradních dílů JSVA (zabývá se také šetrnou likvidací dílů v Jednotce Správy vozidel a autobusů, jejich evidencí a zpracováním)
- Ekologická újma (směrnice upravující úhradu ze strany DPP, a.s. při nadměrné ekologické újmě způsobené jejich činností)
- Vyřazování a likvidace evidovaného majetku (směrnice)
- Majetek zákazníka a uchovávání produktu (opatření zabývající se likvidací vyřazených dílů a zacházení s odpady)
- Pokyn 36 – 2010 – 02 o Odstraňování ropných látek z určených jímek v prostorách metra
- Hospodaření s pneumatikami pro autobusy
- Dále společnost uvádí, že splňuje všechny legislativní požadavky na provoz městské hromadné dopravy především z hlediska emisních požadavků na provoz autobusů.

Ve společnosti pak není zavedena jednotná environmentální politika. Informace o produkci zplodin a odpadu společnost nezveřejňuje, nemohou být tudíž předmět naší analýzy. V oblasti shody s legislativou (EG2) firma dosáhla vysokého bodového zisku, neboť splňuje veškeré legislativní požadavky související s provozem její obchodní činnosti a společnost se nestala předmětem vyšetřování ze strany kontrolních orgánů pro nedodržení těchto limitů. Oblastí energetické úspory (EG3) se zabývá odbor správy majetku. Společnost dává přednost energeticky úspornému provozu. V administrativních budovách jsou nainstalovány úsporné zářivky, tyto budovy jsou rovněž tepelně izolovány. Firma disponuje systémem na monitorování tisku (tisk pomocí čipových karet), upozornění na zodpovědný tisk a šetření tiskového materiálu však chybí. Z hlediska likvidace odpadu společnost disponuje širokou škálou směrnic upravujících likvidaci odpadů z provozu. Není však plošně zavedeno recyklování v rámci každodenního provozu zaměstnanců. V oblasti Environmentálních dopadů výroby a služeb (EG4) lze za ekologicky šetrné považovat samotnou obchodní činnost společnosti (veřejná doprava). Dle finančních výkazů (příloha D) společnost dosáhla také významné úspory z hlediska celkové spotřeby energie. Informace o investicích do výzkumu a vývoje nejsou k dispozici. Společnost má jako jeden ze strategických investičních cílů nákup ekologicky šetrných autobusů. Kvůli rozsáhlým investicím však není možné obnovovat vozový park po více, než

dílčích kusech. Společnost se snaží o eliminaci dopadů své činnosti na životní prostředí (EG5) prostřednictvím jejich šetrné likvidace a částečné recyklace. Vyřazené vozy hromadné dopravy jsou nabídnuty k odkoupení, či na náhradní díly, aby se prodloužila jejich životnost.

Tabulka č. 10.: Hodnocení ekologického pilíře

Subkritérium	Předpoklady	Výsledky
EG1	30	30
EG2	63,3	86,6
EG3	60	70
EG4	80	40
EG5	75	56,6
Výsledek	61,660,64	60, 64

Zdroj: vlastní úprava

Z výše uvedeného je evidentní, že společnost dosáhla vyrovnaných výsledků zejména ve všech oblastech. Za slabé místo je pak ve většině z nich považována nedostatečná proaktivita.

V rámci ekonomického pilíře dosáhla společnost vynikajících výsledků v oblasti řízení rizik, investičního plánování a dalších ekonomických ukazatelů výkazové povahy. Společnost disponují kvalitním strategickým finančním plánem. Značné mezery má pak v oblastech ekonomické podpory neziskových projektů a vlastních filantropických či sponzorských programů. Z analýzy rovněž vyplynulo, že Dopravní podnik jen velmi málo interaktivně spolupracuje s komunitou, ve které se nachází. Dalším ze slabých míst je pak absence jakéhokoliv programu věnujícím se aktivitám CSR (tvorba dokumentů CSR, jmenování pracovníka zodpovědného za problematiku CSR etc).

Sociální pilíř se vyznačuje nejedním pozitivem. Díky silnému odborovému zastoupení mají zaměstnanci k dispozici širokou škálu benefitů a korektní smluvní vztahy. Společnost pak respektuje všechna lidská práva a kromě drobné genderové nekorektnosti v inzerovaných pozicích se nedopouští žádného evidentního diskriminačního jednání. Za slabé oblasti potom můžeme považovat nepříliš propracovaný rozvoj vzdělávání pracovníků a nízký až žádný motivační program. Pracovníci nejsou adekvátně vyškoleni ani v oblastech lidských práv a antikorupčního

jednání. Dopravní podnik má také značné mezery ve spolupráci se vzdělávacími a vědeckými institucemi. Instituty.

Environmentální pilíř byl pak hodnocen ze všech oblastí nejhůře. Kromě dlouhodobého plánu na nákup nízkoemisních autobusů a elektrobusů a konkrétních směrnic věnující se likvidování nebezpečného odpadu, nedisponuje Dopravní podnik prakticky žádným opatřením z hlediska ochrany životního prostředí. Toto negativum je provázáno také absencí získaných certifikací v rámci environmentální oblasti.

5. 5. Stanovení CSR témat a oblastí

Na základě předchozí analýzy nyní stanovíme oblasti a témata CSR. Oblasti a témata budou vycházet zejména z identifikace slabých a silných stránek společnosti. Níže uvedené schéma shrnuje poznatky z provedené analýzy a identifikuje prioritní oblasti CSR. Oblasti jsme rozdělili dle pilířové struktury CSR, pro lepší orientaci. V následující tabulce budou uvedena témata, která budou následně v rámci akčního plánu naplňována. Některá témata budou rovněž ponechána, neboť dopravní podnik dosáhl v těchto oblastech vynikajících výsledků a může tak tyto oblasti neustále zdokonalovat v rámci PDCA cyklu.

Tabulka č. 10: Stanovení oblastí a témat CSR

Pilíř	Oblast	Téma
Ekonomický	Podpora neziskových aktivit	- rozšíření filantropického a sponzoringového programu DPP, a.s. na samostatné a konkrétní aktivity
	Protikorupční a transparentní jednání	- včasné a proaktivní zveřejňování informací týkajících se aktuálního dění ve společnosti - eliminovat možnost vzniku korupce, protiprávního či trestního jednání
	Obchodní vztahy	- zajistit otevřené, transparentní a pozitivní vztahy s obchodními partnery
	Aktivity CSR	- vytvoření pozice osoby zodpovědné za

		implementaci, dodržování a zkvalitňování CSR podniku - vytvoření personálního úseku zodpovědného za aktivity CSR
Sociální	Pracovní prostředí	- vytváření pozitivního a bezpečného pracovního prostředí založeného na vzájemném respektu a otevřené komunikaci
	Vzdělání	- vytvoření kontinuálního vzdělávacího programu zaměstnanců - podpora absolventských a výzkumných projektů vedoucí k rozvoji potenciálu DPP, a.s.
Environmentální	Hospodárnost	- vytvoření manuálu pro zaměstnance týkající se ekologicky šetrného chování na pracovišti - pravidelné monitorování hospodárnosti na pracovišti
	Snižování dopadu na životní prostředí	- kontinuální snaha o snižování dopadu činnosti společnosti na životní prostředí

Nad rámec těchto vymezených témat pak byly stanoveny tyto obecné kroky a zásady týkající se aktivit CSR. Tyto zásady by měly být naplněnou každou aktivitou stanovenou v rámci akčního plánu:

- snaha o zajištění transparentnosti
- snaha o zajištění vzájemné informovanosti
- rozvoj potenciálu lidských zdrojů prostřednictvím jejich vzdělávání
- snaha o důsledné dodržování etického kodexu
- snaha o naplňování aktivit stanovených v oblasti CSR

5. 6. Tvorba akčního plánu

Vytvořením konkrétního akčního plánu bylo hlavním cílem této diplomové práce. Akční plán zahrnuje konkrétní aktivity, jejichž splněním dojde rovněž k naplnění stanoveného tématu ze všech tří oblastí. Lze předpokládat, že naplnění jednotlivých aktivit bude mít různou náročnost. A to jak personální, tak finanční. Například zavedení upraveného etického kodexu bude krok, který společnost bude z hlediska zdrojů nejméně náročný. Každá aktivita tak bude označena jedním z následujících stupňů náročnosti:

- 1) nenáročný (lze implementovat okamžitě, nevyžaduje žádné specifické personální či finanční zdroje)
- 2) mírně náročný (nelze implementovat okamžitě, nevyžaduje ale specifické personální či finanční zdroje)
- 3) středně náročný (nelze implementovat okamžitě, projekt bude časově proveditelný v krátkodobém či střednědobém horizontu a bude vyžadovat finanční podporu)
- 4) náročný (lze implementovat ve středně až dlouhodobém hledisku, je vyžadována značná personální i finanční podpora)
- 5) velmi náročný (lze plně implementovat teprve v dlouhodobém hledisku, vyžaduje specifické personální či finanční zdroje)

A) Vyhledání konkrétních neziskových organizací, jež by Dopravní podnik, a.s. mohl dlouhodobě podporovat prostřednictvím peněžních i nepeněžních aktivit

Vede k naplnění: Oblast filantropických aktivit

Náročnost: 4

Dopravní podnik je ze své pozice během celého roku prakticky zahlcován nejrůznějšími žádostmi o sponzorský příspěvek či finanční partnerství na projektu. Vyplývá to nejen z jeho rozsahu, ale také z charakteru obchodní činnosti. Podpora neziskových organizací a rozvoj filantropie je pak jedním z důležitých stavebních kamenů konceptu CSR. Společnost prostřednictvím podpory neziskových projektů dává najevo, že jí nejsou lhostejné aktivity týkající se udržitelného rozvoje, kultury, ekologie a dalších sociálních a komunitních oblastí. V současné době DPP, a.s. podporuje mnoho konkrétních projektů spjatých s veřejnou dopravu, je také

partnerem pro aktivity konané pod záštitou hl. m. Prahy. V rámci návrhu akčního plánu by bylo vhodné, aby byla sestavena pravidla pro podporu neziskových organizací a projektů oddělením zabývající se aktivitami CSR. Tento dokument by se pak stal součástí interních stanov společnosti. Jako vhodné řešení se jeví podpořit ty neziskové organizace, které DPP, a.s. podporuje již dlouhodobě (viz podporované projekty v příloze E). Schvalování generálním ředitelem této podpory by bylo ponecháno beze změny. Podpora neziskových aktivit je doporučena přijetím série následujících kroků

- vymezení oblastí, které chce Dopravní podnik aktivně podpořit (z charakteru společnosti by se mohlo jednat například o ekologické neziskové organizace a organizace sdružující osoby se zdravotním postižením). Tyto organizace by bylo vhodné podporovat aktivně peněžním i nepeněžním způsobem (nabídnutí propagačních ploch v rámci metra, poskytnutí prostorů pro happeningy, mediální partnerství apod.)
- aktivní propagace těchto neziskových organizací na webu DPP, a.s., na sociálních sítích a ve firemním časopise DP Kontakt a informace o aktuálním dění z prostředí konkrétních neziskových aktivit
- informováním o výše celkové podpory ve výroční zprávě a na webových stránkách společnosti
- navázání spolupráce s konkrétním nadačním fondem, který již má dlouholeté zkušenosti z oblasti financování neziskových projektů a organizací
- zachování podpory v oblasti městské hromadné dopravy vzdělávacích a sportovních kongresů, happeningů, akcí a sjezdů

B) Zveřejňování smluv, výročních zpráv a aktuálního dění z DPP, a.s. na webovém portálu společnosti

Vede k naplnění:

Náročnost: 1

Dopravní podnik je v oblasti zveřejňování informací velmi transparentní firmou. V této oblasti nejsou navrženy žádné konkrétní úpravy. Pouze se doporučuje více využívat sociální sítě z hlediska informování široké veřejnosti a prostřednictvím těchto sítí tak budovat mediální obraz Dopravního podniku.

C) Zajištění školení všech administrativních pracovníků, vedoucích zaměstnanců a managementu v oblasti transparentního a protikorupčního jednání

Vede k naplnění: Eliminace možnost vzniku korupce, protiprávního či trestního jednání ;Vytvoření kontinuálního vzdělávacího programu pro zaměstnance; Vytvoření manuálu pro zaměstnance týkající se ekologicky šetrného chování na pracovišti

Náročnost: 2

Jak již bylo uvedeno, řadový pracovníci nejsou kromě klauzule uvedené v pracovních smlouvách, či v uvedeném etickém kodexu nikterak poučení o konkrétních aktivitách, které mohou podniknout v rámci snahy o zvýšení transparentnosti DPP, a.s. Jako vhodným nástrojem se jeví vytvořit interaktivní program, který zaměstnance proškolí nejen v této oblasti, ale ve všech oblastech, které byly z hlediska CSR identifikovány jako nedostatečné (např. oblast lidských práv). Vzhledem k rozsahu podniku a faktu, že každý pracovník má přístup do Intranetu se jeví jako nevhodnější způsob elektronická forma vzdělávacího programu (e-learning). Mezi hlavní benefity využití e - learningu patří jeho nízká časová a finanční náročnost, absolvování v zaměstnanci vyhovujícím prostředí, zábavná forma i flexibilní použití. E - learning by byl dostupný všem zaměstnancům zároveň, nedocházelo by tedy k neefektivnímu uvolňování zaměstnanců z pracovní doby. Společnost by tak navíc získala okamžitý přehled o tom, jaká část zaměstnanců test již absolvovala. Doporučuje se na konci e – learningu zavést test, aby bylo zcela zřejmé, že zaměstnanec obsahu daného školicího programu porozuměl. V případě, že by e – learningový školicí program vytvářel tým CSR, nedocházelo by k vytváření nákladů společnosti při platbě externí společnosti. Možná témata e – learningových programů by byla následující

- BOZP
- Protikorupční politika DPP, a.s.
- Průvodce lidskými právy
- Průvodce etickým kodexem společnosti
- Hospodárné chování na pracovišti

Další témata by bylo možné zavést na požadavek určitého úseku zaměstnanců podaného skrze zastupující odborovou organizaci.

D) Připojit se k Platformě pro transparentní veřejné zakázky

Vede k naplnění: Zajistit otevřené, transparentní a pozitivní vztahy s obchodními partnery

Náročnost: 1

Veřejné zakázky jsou důležitou součástí obchodních vztahů Dopravního podniku i jeden ze způsobů, jak podnik demonstruje svoji transparentnost. Posílením důvěryhodnosti v obchodní rovině by tak výrazně prospěla veřejná podpora právě této Platformy. Platforma se týká pouze území České Republiky a společnost, jež se chce stát jejím členem, je povinna přijmout její vlastní etický kodex. Etický kodex společnosti není v žádném rozporu s etickým kodexem Platformy. Dopravní podnik je na poli zveřejňování údajů o veřejných zakázkách již aktivní, připojením se k této aktivitě by pak pro společnost mohlo být pouze benefitní, neboť podpisem by se zařadila mezi další významné firmy, které jsou na trhu vnímány jako důvěryhodné.

E) Zakomponovat vybrané principy CSR do Obchodních podmínek společnosti

Vede k naplnění: Zajistit otevřené, transparentní a pozitivní vztahy s obchodními partnery

Náročnost: 1

Zakomponováním určitých principů do Obchodních podmínek poveden k posílení důvěryhodnosti mezi vztahy s obchodními partnery. Určité principy, především ty týkající se environmentálních principů, jsou do smluv zakomponovány, chybí ale plošná klauzule. Navrhuje se zakomponovat následující principy

- respekt k legislativním předpisům této země, snaha o jejich dodržování
- zamezování nucené a dětské práce, zajištění bezpečných podmínek zaměstnancům při výkonu jejich pracovní činnosti, respektování Kolektivní smlouvy a Etického kodexu společnosti
- zavázání se k dodržení principů korektního podnikání a dodržováním předpisů o ochraně hospodářské soutěže
- zavázat se k takovému výkonu práce, jež bude v nejvyšší možné míře šetrné k životnímu prostředí

F) Zřízení pracovní skupiny týkající se CSR, jmenování jejího manažera a zajistit propagaci tohoto konceptu v dostupných komunikačních kanálech

Vede k naplnění: vytvoření pozice osoby zodpovědné za implementaci, dodržování a zkvalitňování CSR podniku; vytvoření personálního úseku zabývajících se aktivitami CSR společnosti

Náročnost: 4

Pro úspěšnou implementaci aktivit v oblasti CSR se jeví jako vhodné ustanovit pracovní skupinu, která se bude těmito aktivitami dlouhodobě zabývat. Z personálního hlediska by to znamenalo vytvoření 2 – 3 členného týmu na administrativní pozici, z nichž jedna osoba by se stala Manažerem pro CSR. V rámci organizační struktury se jeví jako nejvhodnější ustanovit tuto skupinu v rámci odboru Interního auditu v gesci Generálního ředitele. V gesci této pracovní skupiny by byly následující záležitosti

- propagace konceptu CSR
- komunikace ohledně záležitostí týkajících se CSR uvnitř společnosti (externí komunikaci má na starosti odbor Marketingu a komunikace)
- aktivní vyhledávání filantropických příležitostí DPP, a.s.
- vytvoření kodexu pravidel o podpoře neziskových aktivit, včetně jejich odmítnutí
- dohled na koherentnost aktivit CSR v souladu se strategickým cílem a vizí společnosti
- vytváření dokumentů a manuálů týkajících se CSR aktivit společnosti
- dohled nad zveřejňováním aktivit CSR na komunikačních kanálech DPP, a.s.
- zajištění tvorby akčního plánu na implementaci aktivit CSR do stanov společnosti
- distribuce jednotlivých aktivit tohoto akčního plánu na příslušné úseky, úzká administrativní spolupráce při realizaci těchto aktivit
- návrhy na úpravu obsahu webových stránek, obsahu sociálních sítí či interních dokumentů společnosti v souladu s principy CSR a stanovenou CSR strategií podniku
- monitorování naplňování cílů aktivit dle předem stanovené pravidelnosti
- vytváření reportu CSR
- vyhledávání nejnovějších trendů v oblasti CSR
- vyhledávání informací a požadavků, jež by vedly k zajišťování získání mezinárodních certifikátů a norem v oblasti CSR

- účast na konferencích a školeních v oblasti CSR
- aj. dle určení Generálního ředitele

Cílem vytvoření této jednotky je pak personálně nezatížit další úseky. Dalším benefitem vytvoření tohoto úseku je jeho koherentnost, kdy aktivity spadající do všech tří pilířů bude zaštiťovat konkrétní personální obsazení.

G) Uveřejnění Etického kodexu společnosti

Vede k naplnění: Vytváření pozitivního a bezpečného pracovního prostředí založeného na vzájemném respektu a otevřené komunikaci

Náročnost: 1

Význam etického kodexu již byl mnohokrát v rámci této práce nastíněn. Firma počátkem roku vydala Etický kodex pro své zaměstnance, který byl v rámci této práce upraven, aby více odpovídal požadavkům kladeným v oblasti společenské odpovědnosti. Dále je vhodné tento kodex zveřejnit na intranetových stránkách společnosti a zaměstnance prostřednictvím dostupných komunikačních kanálů informovat o této změně.

H) Upravit vypsání výběrové pozice tak, aby byly inzerované v mužském i ženském rodě

Vede k naplnění: Vytváření pozitivního a bezpečného pracovního prostředí založeného na vzájemném respektu a otevřené komunikaci

Náročnost: 1

Z analýzy současného stavu vyplynulo, že většina pozic je inzerována v mužském rodě. Touto drobnou úpravou podnik deklaruje, že odmítá genderovou diskriminaci a podporuje rovné příležitosti ve společnosti.

I) Podpora výzkumných projektů na ČVUT a umožnění absolvování odborné praxe v DPP, a.s.

Vede k naplnění: podpora absolventských a výzkumných projektů vedoucí k rozvoji potenciálu DPP, a.s.

Náročnost: 5

Díky této aktivitě dojde k naplnění oblasti Vzdělání. ČVUT v rámci své fakulty provozuje jednak bakalářský, jednak magisterský program v oboru Doprava. V současné době není žádným způsobem zajištěno partnerství s těmito odbory,

případně s výzkumnými projekty, kterým se v rámci těchto oborů škola zabývá. Společnost se zároveň stane partnerem v é výzkumu, který napomáhá rozvoji technologií aplikovatelných v konceptu MHD. ČVUT pak disponuje rovněž rozsáhlým výzkumným programem, který by mohl být pro DPP, a.s. vnímán jako benefitní. V současné době je ze zainteresovaných subjektů podporovatelem výzkumných projektů ČVUT Magistrát hl. m. Prahy a Ministerstvo dopravy. Zde jsou uvedené možnosti, jak se může DPP, a.s. zapojit do aktivit ČVUT

- umožnit studentům akreditovaných oborů absolvovat praxi v DPP, a.s.
- umožnit studentům akreditovaných oborů psát odborné práce (zejména pak bakalářské, diplomové a rigorozní) na tematiku přímo spojenou s činností DPP, a.s.
- poskytnou studentům ČVUT zvýhodněné jízdné na odborné konference a semináře s tematikou městské a veřejné dopravy
- finančně podpořit Centra kompetence ČVUT, zejména ty, jež se svým aplikovaným či teoretickým výzkumem orientují na téma dopravy
- finančně podpořit Nadační fond ČVUT
- finančně podpořit nadějně studenty ČVUT fakulty Dopravní ve studiu v zahraničí či stáži, jejichž výzkumným tématem je DPP, a.s.

Z výčtu benefitů je patrné, že nedílnou součástí podpory ČVUT je filantropická činnost peněžního charakteru. Vzhledem k tomu, že DPP, a.s. prozatím aktivně nepodporuje žádný z vědeckých projektů, mohl by tímto způsobem participovat na těch, jež si sám vybere. Dalším přínosem pro společnost je pak zlepšení jejího mediálního obrazu a image u široké veřejnosti. Tato aktivita je označena nejvyšším stupněm náročnosti, zejména díky tomu, že výzkumné projekty bývají finančně náročné a z hlediska své povahy jsou dlouhodobého charakteru.

J) Zavedení ekologických a energeticky úsporných opatření na pracovišti

Vede k naplnění: Pravidelné monitorování hospodárnosti na pracovišti

Náročnost: 3

Jak již bylo zmíněno, společnost se zabývá likvidací odpadu především z hlediska techniky. Z tohoto pohledu je firma značně limitovaná svými finančními možnostmi i povahou svého obchodu. Ačkoliv společnost aktualizuje své směrnice ohledně zpracování odpadu či dopadu na životní prostředí, nemá však žádné vnitřní směrnice pro každodenní ekologické a hospodárné chování na pracovišti. O těchto

aktivitách se doporučuje informovat na webových stránkách společnosti. Pro tyto účely doporučujeme podniknout následující kroky

- zavést na každém pracovišti snadno dostupné
- zavést klauzuli o chování vedoucí k šetření životního prostředí do Etického kodexu společnosti
- zavést na pracovištích v dostupných místnostech (toalety, kuchyňka) čidlové vypínače na světlo a vodu
- zvážit instalaci energeticky úsporných žárovek na všechna pracoviště společnosti
- do společných prostor instalovat informační plakáty, které obeznámí zaměstnance se základními pravidly recyklace
- nad tiskárny umístit upozornění na ekologicky šetrný tisk (tisknout pouze nezbytné dokumenty, oboustranně, pokud možno využít recyklovaný papír)

K) Zapojení se do projektu Zelená firma

Vede k naplnění: Kontinuální snaha o snižování dopadu činnosti společnosti na životní prostředí

Náročnost: 1

Tento projekt pochází z firmy Rema System, a.s. Zabývá se sběrem drobného elektromateriálu v sídlech zapojených firem. Firma poskytne zdarma kontejnery, kam mají zaměstnanci možnost přinést drobné elektrozařízení a to i ze svých domovů. Rema System, s.r.o. se pak následně postará o jejich ekologické likvidování a recyklaci. Firma tuto službu poskytuje zdarma, benefitem pro členskou firmu je pak možnost použití loga Zelená firma na svých propagačních materiálech a komunikačních kanálech. O těchto aktivitách se doporučuje informovat na webových stránkách společnosti.

5. 7. Realizace, monitoring a následná evaluace

5. 7. 1. Finanční a časový harmonogram, personální zajištění

Pro úspěšnou implementaci jakéhokoliv procesu je důležité sestavit časový harmonogram a finanční rámec, ve kterém se implementace bude pohybovat.

V tabulce budou zohledněny všechny aktivity uvedené v oblasti Tvorba akčního plánu a oblasti, které se tematiky CSR rámcově dotýkají. Časový rámec se neváže na konkrétní období, bude použito obecné časové určení, minimálně v rámci týdnů. Celá řada aktivit má průběžný charakter a nebude proto možné stavit přesnou délku implementace. Rovněž částky budou pouze orientační a budou vycházet z čísel poskytnutých společností.

Tabulka č.: 11.: Rámcový časový a finanční harmonogram

Zn.	Aktivita	Časové určení	Částka
A)	Vyhledání konkrétních neziskových organizací, jež by Dopravní podnik, a.s. mohl dlouhodobě podporovat prostřednictvím peněžních i nepeněžních aktivit	Vyhledání: 3 měsíce; Podpora: průběžná	Uvolnění fin. prostředků ve výši 3 mil. korun
B)	Zveřejňování smluv, výročních zpráv a aktuálního dění z DPP, a.s. na webovém portálu společnosti	Průběžně	0 Kč
C)	Zajištění školení všech administrativních pracovníků, vedoucích zaměstnanců a managementu v oblasti transparentního a protikorupčního jednání	Zprovoznění: 1 měsíc, Zapojení: průběžné, dle potřeby společnosti	
D)	Připojit se k Platformě pro transparentní veřejné zakázky	Ihned	0 Kč
E)	Zakomponovat vybrané principy CSR do Obchodních podmínek společnosti	2 měsíc	0 Kč
F)	Zřízení pracovní skupiny týkající se CSR, jmenování jejího manažera a zajistit propagaci tohoto konceptu v dostupných komunikačních kanálech	Viz. kapitola:	Viz. kapitola
G)	Uveřejnění Etického kodexu společnosti	Ihned	V řádech stovek až tisíců Kč
H)	Upravit vypsání výběrové pozice tak, aby byly inzerované v mužském i ženském rodě	Ihned	0 Kč
I)	Podpora výzkumných projektů na ČVUT a umožnění absolvování odborné praxe v DPP, a.s.	Vyhledání konkrétních programů: 3 měsíce (každý rok)	Časová náročnost: uvolnění finančních prostředků ve výši 5 milionů Kč.

		revaluace přínosu podpory těchto projektů) Podpora: průběžně	
J)	Zavedení ekologických a energeticky úsporných opatření na pracovišti	Informační kampaň: průběžná; Instalace: dle investičního plánu společnosti	Informační kampaň: 20 000 Kč (tisk a tvorba letáků); Instalace: dle investičního plánu společnosti
K)	Zapojení se do projektu Zelená firma	1 měsíc	0 Kč
	Úpravy webu	Průběžné	5 – 10 000 Kč
	Úprava interní dokumentace	Průběžné	0 Kč
	Změny z hlediska výroční zprávy	Jednou ročně	0 Kč
	Administrativní náklady vedoucí k získání normy či certifikace v oblasti CSR	Průběžné	V řádech tisíců Kč
	Zveřejnění informací v oblasti CSR na sociálních sítích	Průběžné	0 Kč
	Vytváření anket na sociálních sítích	Průběžné	0 Kč

Zdroj: vlastní úprava

Dalším časovým a finančním nákladem je personální zajištění všech aktivit, které společnost v rámci CSR podniká. Pro lepší odhad budeme pracovat s verzí, že společnost na základě implementace CSR posílila útvar Interního auditu o dva pracovníky. Předpokládá se, že tito pracovníci se budou aktivně účastnit případných porad úseku Interní audit a budou s ním aktivně spolupracovat. Na pravidelných poradách budou představeny koncepty CSR, změny, které se udály od data poslední porady. Dále bude představena míra plnění dílčích cílů stanovených v rámci aktivit Manažerem CSR. Toto představení bude mít podobu strukturovaného reportu. Navrhujeme pravidelné porady na měsíční bázi, kterých se budou moci účastnit rovněž další vedoucí zaměstnanci odpovědní za provedení aktivit v rámci svých úseků (Zástupce odboru: Komunikace, Správy majetku, odboru Životního prostředí, Strategie, Personálního odboru aj.). Výstupem z porady bude zápis, který bude předkládat pravidelně Generálními řediteli, případně bude zařazen k projednání na Představenstvo DPP, a.s.

Níže uvedená tabulka představuje finanční náklady na zřízení pozice Manažera CSR a Odborného referenta CSR. Částky jsou uvedeny buď za rok, případně jako jednorázové výdaje. Administrativní náklady pak představují např. změna org. struktury apod.

Tabulka č. 12: Finanční náklady na personální úsek CSR

<i>Položka</i>	<i>Částka</i>
Mzdové náklady (vč. SaZP)	1 620 000
Povinné školení v oblasti CSR ³¹	33 870 Kč
Ostatní povinná školení	3 000 Kč
Administrativní náklady	V řádů desetitisíců

Zdroj: vlastní úprava

5. 7. 2. Návrh realizace, monitorovacího systému aktivit CSR a kontroly plnění akčního plánu

Fáze realizace bude průběžně monitorována na měsíční bázi. Při každé aktivitě budou stanoveny indikátory, které určí míru naplnění dané aktivity. Indikátory budou tedy vyhodnocovány průběžně jednou měsíčně, rozhodující bude měření indikátorů na konci každého kalendářního roku. Na základě těchto indikátorů bude následně sepsán CSR report, který se stane součástí Výroční zprávy společnosti. CSR report bude také samostatně uveden na webových stránkách společnosti a bude dostupný široké veřejnosti. Indikátory budou stanoveny následujícím způsobem

- v případě snahy o získání normy, certifikace či přijetí do organizace bude za indikátor splnění považováno přijetí do organizace či oficiální obdržení certifikace či normy
- v případě trendů v personální politice bude sledován růstový trend (genderového vyvážení, v počtu absolventů ucházejících se o pozice v DPP, a.s.)

³¹ Částka vyhází z předpokladu, že zaměstnanci projdou následujícím školením:

Společenská odpovědnost firem (DNV Business Assurance) – 2x 5 200 Kč

Úvod do problematiky společenské odpovědnosti organizací (IQS) – 2x 5 687 Kč

Manažer společenské odpovědnosti (Česká společnost pro jakost) 1 x 12 100 Kč

- počet přijatých opatření na základě návrhu zaměstnanců či na základě průzkumu mezi zaměstnanci: kladné číslo
- počet stížností řešených v rámci porušení Etického kodexu či Obchodních podmínek: snižující se trend
- počet absolventů vzdělávacích programů realizovaných pod záštitou DPP, a.s.: rostoucí trend
- počet pozitivních mediálních výstupů vůči DPP, a.s.: rostoucí trend
- rozvoj v oblasti životního prostředí:
 - náklady na spotřebu energie: snižující se trend
 - počet iniciativ podporujících šetrné chování k životnímu prostředí: rostoucí trend
- počet výzkumných, vzdělávacích či stipendijních programů podpořených v rámci partnerství s fakultou Dopravy ČVUT: kladné číslo

aj.

Nedílnou součástí reportování CSR aktivit je komunikace těchto aktivit se stakeholdery. Základní komunikační kanály pro komunikaci již byly stanoveny v kapitole věnující se analýze stakeholderů. Jsou jimi: webové stránky společnosti, výroční zpráva, firemní magazín DP Kontakt, Propagační materiály společnosti, Intranet. Report by měl být přiměřeně rozsáhlý (do 30 stran) a měl by být především srozumitelný. Jeho důležitou součástí je ozřejnění toho, proč se rozhodla k tomuto konceptu přihlásit a jaké aktivity v rámci tohoto konceptu podniká. Při naplňování reportu bude dbát na formální a obsahové požadavky týkající se tohoto typu reportů (úplnost, formálnost, srozumitelnost). Vzhledem k tomu, že CSR report bude určen rovněž i pro širokou veřejnost, doporučuje se užít reportingové metody GRI.

Tabulka č. 13: Struktura reportu CSR

	<i>Kapitola</i>	<i>Podkapitola</i>
0	Obsah	
1	Úvodní slovo generálního ředitele	
2	Představení konceptu CSR	
3	O společnosti	Představení společnosti
		Vize společnosti
		Etický kodex

		Identifikace stakeholderů
		Základní hospodářské výsledky společnosti
4	Strategie CSR	Vymezení strategie CSR
		Personální zajištění CSR
		Stručné shrnutí dosavadních dosažených cílů v oblasti CSR
5	Ekonomický pilíř	Současné CSR aktivity, jejich plnění a cíle
		Plánované CSR aktivity, jejich plnění a cíle
6	Sociální pilíř	Současné CSR aktivity, jejich plnění a cíle
		Plánované CSR aktivity, jejich plnění a cíle
7	Ekologický pilíř	Současné CSR aktivity, jejich plnění a cíle
		Plánované CSR aktivity, jejich plnění a cíle
8	Závěrečné shrnutí	
9	Závěr, rejstřík	

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Tato předložená práce se ve dvou částech věnovala modernímu konceptu v oblasti podnikání a to konceptu CSR. Podnik, jež se přihlásí k tomuto konceptu tak dává najevo, že mu není lhostejná etická stránka jeho obchodních činností, uvědomuje si své významné postavení na tuzemském i mezinárodním trhu a deklaruje tak svou připravenost a odhodlanost přispět k myšlence trvale udržitelného rozvoje.

Cílem práce bylo na základě stanoveného rámce navrhnout strategii implementace CSR do konkrétního podniku a to do Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti. V úvodu práce byla představena teoretická východiska čerpaná z odborných českých i mezinárodních zdrojů a metodika, dle které samotná implementace probíhalo. V aplikační části byla pak navržena samotná implementace. Tato implementace se opírala o data dodaná vedením společnosti, čerpány informace byly rovněž z veřejně dostupných zdrojů. Na základě analýzy současného stavu byly navrženy konkrétní kroky, které by společnost měla podniknout ve snaze o úspěšnou implementaci. Důraz byl dán na dodržování principů společenské odpovědnosti, mezinárodní trendy v této oblasti a shodu s celkovou vizí, posláním a strategií organizace. Součástí implementace byla tvorba akčního plánu a celkového harmonogramu, který byl flexibilně upraven dle možností a charakteristiky Dopravního podniku. V rámci procesu implementace bylo navrženo všech osm kroků vedoucí k jeho naplnění.

Jako první bylo navrženo veřejné přihlášení se k tomuto konceptu, ozřejmění motivace Dopravního podniku k implementaci tohoto konceptu. Rovněž byly navrženy způsoby komunikace této změny prostřednictvím dostupných komunikačních kanálů. Jako další krok pak byly určeny klíčoví stakeholdeři Dopravního podniku prostřednictvím analýzy zainteresovaných stran. V rámci tohoto kroku bylo v rámci práce rovněž navrženo, jakým způsobem lze očekávat či plnit očekávání ze strany zainteresovaných subjektů. Navazujícím krokem bylo odvození CSR principů. V rámci diplomové práce byly navrženy potřebné úpravy v již existujícím etickém kodexu a byla formulována vize společnosti, které lépe odpovídá standardům kladeným na tyto záležitosti v souvislosti s konceptem CSR. Čtvrtým krokem pak bylo provedení komplexní analýzy současného stavu pomocí metody KORP. Výstupem z tohoto hodnocení bylo bodové ohodnocení subkritérií

identifikovaných v každém pilíři konceptu CSR, tedy v ekonomickém, sociálním a ekologickém. Na základě této analýzy byl sociální pilíř vyhodnocen jako nejsilnější stránkou společnosti, naopak byly odhaleny slabé stránky zejména v oblasti environmentálního pilíře. Po tomto kroku následovala stěžejní část práce a to samotné navržení strategie implementace. Tato strategie byla navržena v oblasti jednoho roku tak, aby společnost mohla CSR zavádět postupně, efektivně a aby mohla být v této oblasti proaktivní. Strategie byla navržena s ohledem na již existující možnosti DPP, a.s., které tato společnost v rámci CSR má a jejich maximálního využití. Poslední část práce se věnuje samotné realizaci vytvořeného akčního plánu, způsoby monitorování aktivit v oblasti CSR a reportingu. Tyto tři aktivity byly navrženy jako souběžný proces, pro rychlejší a efektivní vyhodnocení probíhajících aktivit a okamžitou zpětnou vazbu. Bylo navrženo, aby koncept CSR spadal pod odbor Marketingu a komunikace, v rámci kterého bylo navrženo vytvoření CSR týmu. Následně jsou součástí práce rovněž doporučení pro tvorbu CSR reportu a jeho další komunikaci.

Za největší přínos této práce pak lze spatřovat analýzu současného přístupu společnosti k oblasti společenské odpovědnosti a rámcový návod pro implementaci CSR. Neopomenutelnou součástí práce je rovněž její informační přínos jak pro odbornou veřejnost, tak pro samotný Dopravní podnik a jeho zainteresované subjekty.

SEZNAM ZDROJŮ

ČESKÉ ZDROJE

BARTOŠOVÁ, Z. *Průvodce firemní filantropií*. 1. vyd. Praha: Forum dárců, 2006. ISBN 80-902-9655-6.

ČSN EN ISO 26000:2011. *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

FRANC, P., NEZHYBA, J. HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. ISBN 8086544087

HEJDA, J. *Akciová společnost*. 1. Vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-891-8

KAPLAN, R. S. – NORTON, D.. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5

KOTLER, P. - a KELLER, K.. *Marketing management: 12. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5

KOŽENÁ, M., *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2

KULDOVÁ, L.. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5

PAVLÍK, M. - BĚLČÍK, M.. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5

PLÁŠKOVÁ, A. A kol. *Společenská odpovědnost firem - aplikace a hodnocení - podnikatelský sektor*. 2. Vyd. Praha: Národní a informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02205-3

PRSKAVCOVÁ, M a kol. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436- 8

STEINEROVÁ, M. . *Společenská odpovědnost firem - reportování jako součást implementačního cyklu*. Praha, 2008. 108 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze

TRNKOVÁ, Jana. Co znamená společenská odpovědnost firem?. In: *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239- 6111-X

ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5

ZAHRANIČNÍ ZDROJE

CRANE, A. MCWILLIAMS, A. , MATTEN, D. MOON , J. a SIEGEL. S. D.. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press Inc., 2008. ISBN 978-0-19-921159-3.

PORTER, M. E. - R. KRAMER M.. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In *Strategy & Society: Harvard Business Review*. 2006, vol. 84, no. 5, pp. 78 - 92. ISSN 0258-0543

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

BARTOŠOVÁ, Z. – KALOUSOVÁ, P. *Standard odpovědná firma v ČR měření účinků investic na veřejně prospěšné projekty* (online). 1 vyd. Praha: SOF 2007. Dostupné z: <http://www.sof.cz/download/standard-odpovedna-firma.pdf>

BUSSINES FORUM LEADER. Když se bere CSR vážně. BLF 2008. Dostupné z: http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf

ČANÍK, Petr a Petra ČANÍKOVÁ. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí* [online]. 1. vyd. Praha: Transparency International, 2006. Dostupné z: http://www.transparency.cz/doc/ve_amanpe.pdf

DOPRAVNÍ PODNIK, a.s. Výroční zpráva 2013. Praha, 2013. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/vyrocni-zpravy/>

KOM. *Sdělení Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů. Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014*, Brusel: KOM, 2011

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha: Business Leaders Forum, 2004. Dostupné z: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>.

WEBOVÉ STRÁNKY A WEBY

AA1000 Standards. AA. *AccountAbility*, Dostupné z: <http://www.accountability.org/standards/index.html>

BUSINESS LEADERS FORUM. *Průvodce společenskou odpovědností firem*. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz>

CSR Europe. Dostupné z: <http://www.csreurope.org>

DONORS FORUM. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz>

OPPK. Operační program Praha – Konkurenceschopnost. Dostupné z: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppk/aktuality.html>

Platforma transparentních zakázek. Dostupné z: <http://www.transparentnizakazky.cz>

REMA SYSTÉM. *Zelená firma: Projekt recyklace elektroodpadu ve firmách*
Dostupné z: <http://www.zelenafirma.cz/index.php/cz/>

SOF. *Společenská odpovědnost firem*. Dostupné z: <http://www.sof.cz>

UN Global Compact Participants. *United Nations Global Compact*. Dostupné z: <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>

World Business Solutions For a Sustainable World. Dostupné z: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>

NEVEŘEJNÉ ZDROJE

Organizační řád společnosti Dopravní podnik hl. M. Prahy, akciová společnost (online), cit. 28. 5. 2015

Stanovy společnosti Dopravní podnik hl. M. Prahy, akciová společnost (online), cit. 28. 5. 2015

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BFL	Business Leader Forum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility
DPP	Dopravní podnik Praha
DR	Dozorčí rada
ČR	Česká Republika
EMAS	System řízení podniku a auditu z hlediska ochrany životního prostředí (Eco – Management Audit Scheme)
EU	Evropská Unie
ILO	Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization)
KORP	Zkratka pro český system metodiky hodnocení společenské odpovědnosti firem
MHD	Městská hromadná doprava
MHP	Magistrát hlavního města Prahy
OPPK	Operační Program Praha Konkurenceschopnost
OSN	Organizace spojených národů (UN)
PDCA	Cyklus kontinuálního zlepšování naplňování aktivit CSR
PR	Public Relation (Vztahy s veřejností)
VZ	Veřejná zakázka
ZOK	Zákon o korporacích

SEZNAM TABULEK

- Tabulka č. 1 Pilíře CSR
- Tabulka č. 2 Tabulka analýzy zainteresovaných stran
- Tabulka č. 3 Možnosti zapojení stakeholderů do cyklu PDCA
- Tabulka č. 4 Kroky implementace CSR odpovídající cyklu PDCA
- Tabulka č. 5 Základní údaje o podniku
- Tabulka č. 6 Matice určení klíčových stakeholderů
- Tabulka č. 7 Hodnocení ekonomického pilíře
- Tabulka č. 8 Hodnocení sociálního pilíře
- Tabulka č. 9 Hodnocení ekologického pilíře
- Tabulka č. 10 Stanovení oblastí a témat CSR
- Tabulka č. 11 Rámcový časový a finanční harmonogram
- Tabulka č. 12 Finanční náklady na personální úsek CSR
- Tabulka č. 13 Struktura reportu CSR

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Návrh integrace SBSC konceptu do modelu BSC

Obrázek č. 2 Řídící struktura DPP, a.s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Úprava etického kodexu společnosti a návrh jeho úpravy
Příloha B	Řídící struktura DPP, a.s.
Příloha C	Podrobné hodnocení současného stavu po jednotlivých pilířích
Příloha D	Zjednodušené finanční výkazy za rok 2013 a 2012
Příloha E	Přehled zvýhodněného jízdného poskytnutého v roce 2014 se souhlasem GŘ
Příloha F	Metodika hodnocení pomocí metody KORP (klasické bodové hodnocení)

Příloha A: Úprava etického kodexu společnosti a návrh jeho úpravy

Původní etický kodex poskytnutý vedením DPP, a.s.

Etický kodex Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti

Kdo jsme a jaké je naše poslání

Jsme nejvýznamnějším strategickým osobním dopravcem cestujících na území hlavního města Prahy a v příměstských oblastech.

Naším posláním je bezpečným, ekologickým a pro své okolí ohleduplným způsobem flexibilně zabezpečovat svoji hlavní činnost podnikání.

Zabezpečujeme kvalitní, bezpečnou a spolehlivou dopravní obslužnost dostupnou širokému spektru zákazníků.

Účel

Účelem tohoto Etického kodexu je dodržování obecně uznávaných etických zásad, rozvíjení pozitivních vztahů s cestujícími a obchodními partnery a zdržení se jakéhokoliv protiprávního jednání s důrazem na eliminaci či snížení vzniku rizik trestní odpovědnosti **Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti** (dále jen „DPP“), a důsledně předcházet páčání trestné činnosti ze strany zaměstnanců.

Etický kodex DPP představuje souhrn pravidel chování, která DPP stanoví a současně očekává od svých zaměstnanců. Pro každého zaměstnance by měl být vodítkem při jeho rozhodování a při přijímání morální odpovědnosti za své jednání.

Konkrétní pravidla

I. DPP jako zaměstnavatel

- 1) se zavazuje podnikat dle obecně přijímaných a uznávaných standardů morálky a etiky,
- 2) vyjadřuje nulovou toleranci vůči páčání trestné činnosti ze strany zaměstnanců,
- 3) poskytuje svým zaměstnancům adekvátní a motivující pracovní prostředí,
- 4) aktivně podporuje pravidelné vzdělávání svých zaměstnanců,
- 5) zpřístupňuje všechny informace, které by zaměstnanci měli vědět či ke své práci potřebují znát,
- 6) přijímá nové zaměstnance na základě transparentních výběrových řízení, podle jejich kvalifikace, schopností a dovedností,
- 7) zajišťuje, že v případě, kdy zaměstnanec v dobré víře poukáže na neetické jednání svého kolegy či poměry v DPP, nebude mít toto jeho oznámení negativní důsledek v jeho pracovněprávním vztahu. V případě oprávněných stížností zajišťuje vhodnou nápravu a přijme opatření pro zamezení opakování. Citovanou ochranu požívají toliko oznámení učiněná v dobré víře, nikoli případy úmyslného jednání s cílem poškodit jiné osoby.

II. Zaměstnanec

- 1) vždy jedná ve prospěch DPP a vystupuje tak, aby nepoškodil jeho dobré jméno,
- 2) dodržuje platné právní předpisy České republiky a osvojuje si vnitřní normy

DPP, vztahující se k jím vykonávané práci. Je srozuměn, že jejich porušení může vést k uplatnění adekvátních pracovněprávních či smluvních, trestněprávních nebo správních opatření,

- 3) respektuje firemní jednotu, filozofii, strategii, cíle a etiku, sdílí firemní kulturu, respektuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- 4) s cestujícími i obchodními partnery vystupuje zásadně jménem DPP, jedná vždy korektně, zdvořile, vstřícně, s náležitou odbornou péčí tak, aby nebyly poškozeny jejich zájmy, a buduje vzájemnou důvěru,
- 5) respektuje pravidla hospodářské soutěže a obchodních zvyklostí, chrání obchodní jméno zaměstnavatele DPP,
- 6) při zadávání veřejných zakázek postupuje vždy v souladu s právními předpisy a vnitřními normami DPP, dodržuje zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace,
- 7) zachovává obchodní tajemství a respektuje důvěrnost informací o svých obchodních partnerech, nezneužívá jich ve svůj prospěch, či prospěch jiných osob,
- 8) nenabízí, neslibuje, nepřijímá, nevyžaduje či neposkytuje dary, služby či jiné neoprávněné nebo neetické výhody třetím stranám,
- 9) předchází možnostem střetu vlastních zájmů se zájmy DPP, jeho partnerů, v případě nastalého střetu neupřednostňuje vlastní, resp. osobní zájem,
- 10) vyvaruje se jakéhokoli druhu šikanování zaměstnanců; toto ustanovení platí i ve vztahu mezi podřízenými a nadřízenými,
- 11) poskytuje objektivní a podložené informace, a to v rozsahu, ke kterému je oprávněn ze svého pracovního zařazení nebo funkčního postavení, přičemž s veřejností komunikuje prostřednictvím určených osob otevřeně a transparentně,
- 12) dbá na bezpečnostní ochranu při používání IT systémů a zpracovávání dat v míře přiměřené svému pracovnímu zařazení a funkčnímu postavení, předchází úniku utajovaných dat a informací,
- 13) dle povahy svého pracovního zařazení, funkčního postavení a stupně nezbytné reprezentace DPP dbá o svůj zevnějšek,
- 14) dodržuje stanovené etické zásady, aktivně podporuje etické jednání a podílí se na vytváření protikorupčního prostředí,
- 15) upozorňuje na neetické jednání v DPP, hlásí podezření ze spáchání trestného činu či upozorňuje na jakékoliv protiprávní jednání, a to na k tomuto účelu zřízenou oznamovatelskou linku - tzv. linku důvěry - el. adresa: linka.duvery@dpp.cz, nebo svému přímému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci; pokud se pak oznámení dotýká tohoto nadřízeného zaměstnance, oznámení učiní jeho nadřízenému vedoucímu zaměstnanci, **a to i anonymně.**

III. Vedoucí zaměstnanci

- 1) seznamují podřízené zaměstnance s hodnotami a principy Etického kodexu a jednají tak, aby byli příkladem vůči svým podřízeným zaměstnancům, které tím vedou k čestnému jednání, slušnosti a osobní zodpovědnosti,
- 2) nadřízení svým podřízeným důvěřují, ukládají jim jasné a dosažitelné cíle a podporují v nich pocit zodpovědnosti,

- 3) v případě, že obdrží ze strany podřízeného zaměstnance oznámení o podezření z porušení právních nebo etických předpisů či podezření z trestného jednání, a pokud zaměstnanec označí své podání za důvěrné či jiným způsobem projeví nutnost dodržení diskrétnosti, jsou povinni zabezpečit, aby nedošlo k prozrazení totožnosti oznamovatele nebo obsahu podání,
- 4) vytváří prostředí pro předcházení trestné činnosti a protikorupční prostředí.

Závěrečná ustanovení

Etický kodex je závazným předpisem pro všechny zaměstnance.

Návrh na úpravu etického kodexu společnosti DPP, a.s.

Etický kodex Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti

Kdo jsme a jaké je naše poslání

Jsme nejvýznamnějším strategickým dopravcem cestujících na území hlavního města Prahy a v příměstských oblastech. Uvědomujeme si odpovědnost, kterou s sebou toto postavení přináší. Naším posláním je bezpečným, ekologickým a ohleduplným způsobem zabezpečovat svoji hlavní činnost podnikání. I nadále chceme být vnímáni jako úspěšná a respektovaná společnost. Naším dlouhodobým cílem je poskytovat špičkové služby cestujícím a zároveň přispět k pozitivnímu rozvoji našeho okolí. Do budoucna si klademe za cíl být vyhledávaným obchodním partnerem a konkurenceschopnou společností, čehož chceme dosáhnout transparentním a etickým podnikáním, dobrými vztahy se zaměstnanci i aktivní podporou komunity, ve které působíme.

Účel

Smyslem sestavení tohoto Etického kodexu je dodržování obecně uznávaných etických zásad, rozvíjení pozitivních vztahů s cestujícími a obchodními partnery. Vyjadřuje společný respekt k firemní filosofii, strategii a ochotu k naplnění jejich cílů. Naším cílem je dosáhnout pomocí tohoto kodexu maximální transparentnosti jednání a eliminovat jakoukoliv protiprávní či trestnou činnost páchanou ze strany Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti (dále jen „DPP“) a jeho zaměstnanců. Etický kodex představuje souhrn pravidel a etických hodnot, které vyznáváme a zavazujeme se je dodržovat.

Platnost kodexu

Tento kodex je platný bez výjimky pro všechny členy statutárních orgánů společnosti, management společnosti i všechny zaměstnance. Jeho platnost je stanovena dnem přijetí valnou hromadou. Podpisem kodexu pak každý zaměstnanec stvrzuje souhlas s jeho obsahem. Kodex bude zaměstnancům i nadále k dispozici na intranetových stránkách společnosti.

Etické zásady zaměstnanců DPP

My, zaměstnanci DPP:

- 1) respektujeme zásady uvedené v obsahu tohoto kodexu,
- 2) vnitřně se ztotožňujeme s vizí společnosti uvedenou v preambuli etického kodexu a aktivně přispíváme k jejímu naplnění,
- 3) jednáme vždy tak, aby nebylo poškozeno dobré jméno DPP. Vždy se snažíme o hledání eticky přijatelného řešení. V případě střetu zájmů upřednostňujeme zájem společnosti nad naše osobní zájmy,
- 4) dodržujeme platné právní předpisy České republiky a osvojujeme si vnitřní normy DPP, vztahující se k námi vykonávané práci. Jsme srozuměni, že jejich porušení může vést k uplatnění adekvátních pracovněprávních či smluvních, trestněprávních nebo správních opatření,
- 5) zachováváme obchodního tajemství a respektu k důvěrnosti informací, jež nám byly svěřeny a nezneužíváme tyto informace k osobnímu prospěchu, či k prospěchu třetích osob,
- 6) svojí aktivitou přispíváme k eliminaci korupce a netransparentního jednání ve společnosti. Odmítáme neetické jednání v tomto směru a nebudeme přijímat úplatky, ani nepřiměřené dary,
- 7) respektujeme rovnost příležitostí a odmítáme jakoukoliv formu diskriminace či protěžování v této společnosti. Respektujeme hodnoty stanovené v Úmluvě o ochraně lidských práv a svobod i Listinu základních lidských práv a svobod,
- 8) přebíráme osobní zodpovědnost za řádné vykonávání svých pracovních povinností,
- 9) chováme se zodpovědně ke svému okolí a životnímu prostředí
- 10) zodpovědným chováním na pracovišti eliminujeme bezpečnostní rizika, která mohou vzniknout při výkonu naší práce
- 11) v případě podezření na chování, jež je v rozporu se stanovami tohoto kodexu či stanovami DPP, a.s., zavazujeme se takto okamžitě upozornit, a to i anonymně. Veškerá podezření budeme oznamovat na oznamovatelskou linku, jež vznikla pro tyto účely, případně tyto skutečnosti ihned oznámíme přímému nadřízenému zaměstnanci

- linka.duvery@dpp.cz

My, vedoucí pracovníci a management

- 1) Zavazujeme se dodržovat všechny etické principy stanovené pro zaměstnance DPP. Vždy svým jednáním budeme příkladem vůči svým zaměstnancům,
- 2) Uvědomujeme si zodpovědnost, jakou chováme ve vztahu k našemu okolí. Svým jednáním aktivně přispíváme rozvoji naší komunity a k ochraně životního prostředí
- 3) Považujeme naše zaměstnance za partnery a budeme dbát na jejich osobní i

profesní rozvoj. Vždy budeme dbát na informování našich zaměstnanců o aktuálním dění ve společnosti prostřednictvím dostupných komunikačních kanálů.

- 4) Vždy budeme naslouchat našim zaměstnancům. Budeme v nich podporovat pocit zodpovědnosti vůči společnosti i jejímu okolí,
- 5) Odmítáme jakékoliv jednání korupčního charakteru. Zavazujeme se k čestným a etickým obchodním praktikám,
- 6) Chováme se efektivně a svým jednáním aktivně přispíváme k vnímání DPP jako úspěšné a prosperující společnosti,
- 7) V případě obdržení oznámení o podezření na jednání v rozporu s tímto kodexem, zavazujeme se ke snaze o prošetření informace. Zároveň se zavazujeme k zajištění bezpečnosti oznamovatele, především k ochraně jeho totožnosti a obsahu jeho oznámení

Příloha B: Organizační struktura DPP, a.s.

900000 - DP hl. m. Prahy, a. s. - Vedení spol.

- . 900100 - odbor Kancelář společnosti
- . 900200 - odbor Právní
- . 900300 - odbor Interní audit
- . 900700 - odbor Marketing a komunikace
- . **100000 - úsek dopravní**
 - 100010 - Sekretariát DŘ
 - 100700 - odbor Dopravně provozní informace
 - 100500 - odbor Jízdní řády
 - 100600 - odbor Organizace provozu
 - 100100 - odbor Příprava provozu
 - 100300 - odbor Přepravní kontrola
 - 100400 - odbor Řízení a kontrola provozu
 - 110000 - jednotka Provoz Metro**
 - 120000 - jednotka Provoz Tramvaje**
 - 130000 - jednotka Provoz Autobusy**
 - 140000 - jednotka Historická vozidla**
- . **200000 - úsek technický**
 - 200010 - Sekretariát TŘ
 - 200300 - odbor Investice
 - 200400 - odbor Technická správa objektů
 - 200200 - odbor Technická podpora provozu
 - 200100 - odbor Energetika
 - 210000 - jednotka Správa vozidel Metro**
 - 220000 - jednotka Správa vozidel Tramvaje**
 - 230000 - jednotka Správa Vozidel a Autobusů**
 - 240000 - jednotka Dopravní cesta Metro**
 - 250000 - jednotka Dopravní cesta Tramvaje**
- . **400000 - úsek ekonomický**
 - 400600 - odbor Skladové hospodářství
 - 400700 - odbor Nemovitý majetek
 - 400800 - odbor Strategický a investiční rozvoj
 - 400500 - odbor Účetnictví, daně a financování
 - 400400 - odbor Zásobování
 - 400100 - odbor Veřejné zakázky, poptávková řízení
 - 400010 - Sekretariát EŘ
 - 400200 - odbor Controlling a hospodaření
 - 400300 - odbor Jízdní doklady a odbavovací systém
 - 410000 - jednotka Informační technologie**
- . **500000 - úsek personální**
 - 500400 - odbor Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
 - 500300 - odbor Benefitů a sociální péče
 - 500200 - odbor Personální a PaM
 - 500100 - odbor Strategie a řízení lidských zdrojů
 - 500010 - Sekretariát PŘ
- . **600000 - úsek bezpečnostní**
 - 600300 - odbor Kontrola
 - 600200 - Hasičský záchranný sbor
 - 600100 - odbor Bezpečnost a krizové řízení

600030 - stř. STK
600010 - Sekretariát BŘ

Příloha C: Podrobné hodnocení současného stavu po jednotlivých pilířích

EKONOMICKÝ PILÍŘ		
ZN.	OBLAST	BODY
EM1	Management a organizačních zabezpečení CSR	
EM1P1	Jmenování představitele CSR	0
EM1P2	Jmenování týmu/týmů CSR	0
EM1P3	Určení relevantních zainteresovaných stran	20
EM1P4	Určení působnosti, strategie a cílů CSR v organizaci	0
EM1P5	Výcvik pracovníku v CSR a týmové práci	10
EM1P6	Dokumenty o CSR	20
EM1P7	Záznamy o CSR (přiměřeným způsobem)	20
EM1P8	Management dokumentů a záznamů	80
EM1P9	Provázání činností spojených s CSR s běžnými pracovními činnostmi	5
EM1P10	Organizační zabezpečení tvorby Zprávy o CSR	0
EM1P11	Systém zlepšování - identifikace silných stránek, příležitostí ke zlepšení, projekty	10
EM1P12	Monitorování a měření - plán a provádění	0
EM1P13	Audity a systém hodnocení shod s legislativou, předpisy a přijatými závazky	95
	Výsledek	20
EM2	Ekonomická výkonnost	
EM2P1	Systematické plánování výkonnosti a její struktura	95
EM2P2	Plánování dobročinnosti a veřejně prospěšných aktivit	60
EM2P3	Management ekonomických rizik - analýza a řízení	95
EM2P4	Plánování tržeb za produkty	90
EM2P5	Plánování příjmů a výdajů souvisejících s hmotným majetkem	90
EM2P6	Plánování příjmů a výdajů souvisejících s kapitálem a s nehmotným majetkem	90
EM2P7	Management projektů	90
	Výsledek	87, 14
EM2V1	Přímé ekonomické výsledky	90
EM2V2	Finanční dopady a další rizika a příležitosti pro aktivity firmy, které vyplývají ze změn klimatu	60
EM2V3	Ostatní finanční dopady	60
EM2V4	Přijatá finanční pomoc	80
	Výsledek	72,5
EM3	Přímé ekonomické vlivy na komunitu	
EM3P1	Určení komunity	50
EM3P2	Definované přístupy k náboru pracovníků	95
EM3P3	Definované přístupy k nakupování	70
	Výsledek	71,67
EM3V1	Rozpětí poměrů standartních nástupních platů k minimální mzdě	20
EM3V2	Postup místního nábory a podíl vrcholových manažerů přijatých lokálně	50

EM3V3	Politika, praxe a podíl nákupů u místních dodavatelů	50
	Výsledek	40
EM4	Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu	
EM4P1	Mapování pozitivních a negativních vlivů na komunitu	70
EM4P2	Mapování potřeb komunity	70
EM4P3	Budování veřejných služeb, od kterých není očekáván přímý zisk	60
EM4P4	Mapování vlivu na rozvoj zaměstnanosti	30
EM4P5	Mapování vlivu na šíření know-how, podpora školství, uvolňování pracovníků	25
	Výsledek	51
EM4V1	Rozvoj a vliv infrastruktury investic a služeb poskytovaných pro veřejný prospěch	80
EM4V2	Popis a vysvětlení důležitých nepřímých ekonomických vlivů, včetně dimenze těchto vlivů	0
	Výsledek	40

SOCIÁLNÍ PILÍŘ		
ZN.	OBLAST	BODY
S01	Lidská práva	
S01P1	Etický kodex	70
S01P2	Viditelná antidiskriminační opatření, postupy, instrukce	80
S01P3	Vzdělání zaměstnanců v oblasti lidských práv	20
S01P4	Kolektivní vyjednávání	100
S01P5	Evidence incidentů a stížností v oblasti lidských práv	80
S01P6	Péče o lidská práva u dodavatelů	50
	Výsledek	66,6
S01V1	Etický kodex	70
S01V2	Vzdělávání zaměstnanců ohledně politik a postupů týkajících se lidských práv	20
S01V3	Celkový podíl případů diskriminace a přijetí opatření	95
S01V4	Opatření přijatá na podporu práv svobody sdružování nebo kolektivního vyjednávání	100
S01V5	Činnosti spjaté s rizikem nucené nebo nedobrovolné práce	100
S01V6	Činnosti spjaté s rizikem dětské práce	100
S01V7	Dodavatelské smlouvy obsahující klauzule o lidských právech	50
	Výsledek	76,4
S02	Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou	
S02P1	Kontakty s komunitou	40
S02P2	Všechny typy angažování ve veřejném životě	50
S02P3	Protikorupční politiky a postupy	80
	Výsledek	56,7
S02V1	Vliv činností na komunitu a naopak	50
S02V2	Počet zaměstnanců proškolených v protikorupčních politikách a postupech firmy	20

S02V3	Opatření přijatá v oblasti korupce	70
S02V4	Výsledky angažovanosti vůči veřejnosti, podíl na rozvoji veřejné politiky, lobbying	20
S02V5	Celková hodnota finančních a nefinančních příspěvků politickým stranám	0
S02V6	Celková hodnota finančních a nefinančních prostředků příspěvků na veřejné aktivity a podpory v zemi	30
S02V7	Úřední zásahy v rámci ochrany hospodářské soutěže	50
S02V8	Finanční a nefinanční sankce za neshody se zákony a předpisy	70
	Výsledek	38,75
S03	Zaměstnávání a přiměřená práce	
S03P1	Existence vhodné personální politiky a postupů	90
S03P2	Personalistika – evidence, analýzy, možnost konstruovat reporty	90
S03P3	Motivační programy	60
S03P4	Systém vzdělávání zaměstnanců	60
S03P5	Systém pro řešení stížností zaměstnanců	90
S03P6	Systém péče o BOZP	90
	Výsledek	80
S03V1	Pracovníci	85
S03V2	Fluktuace pracovní síly	80
S03V3	Benefity	95
S03V4	Aktivity vzdělávání zaměstnanců, podpora odcházejících zaměstnanců	85
S03V5	Počet hodin vzdělávání a výcviku zaměstnance za rok	10
S03V6	Sledování výkonnosti zaměstnanců a jejich karierní rozvoj	45
S03V7	Řešení stížností zaměstnanců	90
S03V8	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	95
S03V9	Pracovní úrazy a nemoci z povolání	95
	Výsledek	74,4
S04	Ochrana spotřebitele	
S04P1	Požadavky na produkty poskytované zákazníkům	90
S04P2	Hodnocení životního cyklu produktů	95
S04P3	Programy na dodržování zákonů norem a závazků týkajících se propagace, vedení neshod, atd.	80
S04P4	Monitorování a měření zákazníka	80
S04P5	Reklamace a stížnosti zákazníků	70
S04P6	Informace poskytované zákazníkům	85
	Výsledek	83,3
S04V1	Etapy životního cyklu	50
S04V2	Informace o hmotných produktech	
S04V3	Celkový počet případů neshod s předpisy a dobrovolnými závazky	90
S04V4	Výsledky týkající se spokojenosti zákazníka včetně výsledků dotazníkového měření	70
S04V5	Celkový počet případů neshod s předpisy a závazky ohledně marketingové komunikace	95

S04V6	Celkový počet opodstatněných stížností ohledně narušení ztráty dat zákazníka	90
S04V7	Peněžní hodnota významných pokut pro neshody se zákony týkající se prodeje	90
	Výsledek	62,1

EKOLOGICKÝ PILÍŘ		
ZN.	OBLAST	BODY
EG1	Personální zajištění ochrany životního prostředí	
EG1P1	Personální zajištění ochrany životního prostředí	30
EG1P2	Dobrovolné nástroje	30
	Výsledek	30
EG1V1	Dobrovolné nástroje	30
	Výsledek	30
EG2	Shoda s legislativou	
EG2P1	Dodržování legislativních požadavků	90
EG2P2	Celkový pohled na ochranu životního prostředí	50
EG2P3	Ekonomické ukazatele	50
	Výsledek	63,3
EG2V1	Relevantní legislativní požadavky	90
EG2V2	Aplikace relevantních právních požadavků na činnosti firmy s uvedením důkazů o shodě	80
EG2V3	Poplatky a sankce	90
	Výsledek	86,6
EG3	Environmentální dopady spotřeb energie, zdrojů, látek	
EG3P1	Plánování environmentálních dopadů spotřeb energie	60
EG3P2	Plánování environmentálních dopadů spotřeb zdrojů a látek	60
	Výsledek	60
EG3V1	Aktivity související se snižováním spotřeby elektrické energie a plynu	70
EG3V2	Aktivity související se snižováním spotřeby vody	60
EG3V3	Aktivity související se snižováním množství a nebezpečí vstupujících materiálů a chemikálií	80
	Výsledek	70
EG4	Environmentální dopady výroby a služeb	
EG4P1	Sledování a řízení výroby	80
EG4P2	Sledování a řízení služeb při jejich provádění/ využívání	80
	Výsledek	80
EG4V1	Výrobní aktivity	60
EG4V2	Interní a externí služby	20
	Výsledek	40
EG5	Environmentální dopady výstupů	
EG5P1	Znečišťování ovzduší, dopady na ozónovou vrstvu	50
EG5P2	Produkce odpadů	80
EG5P3	Znečišťování vod a nakládání s vodami	70
EG5P4	Evidence nehod a provozních událostí	100

	Výsledek	75
EG5V1	Evidence a řízení ochrany ovzduší	70
EG5V2	Nakládání s odpady	70
EG5V3	Nakládání s vodami	30
	Výsledek	56,6

Příloha D: Zjednodušené finanční výkazy za rok 2013 a 2012

<i>Označení</i>	<i>Stav v běžném účetním období (2013)</i>	<i>Stav v minulém účetním období (2012)</i>
Tržby za prodej zboží	597	917
Náklady vynaložené na prodej zboží	509	821
Obchodní marže	88	96
Výkony	16 159 697	15 952 619
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	15 704 066	15 567 794
Tržby z jízdného	4 230 743	4 265 685
Kompenzace za závazek veřejné služby	10 823 554	10 636 102
Ostatní tržby	649 769	666 007
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3 062	8 849
Aktivace	458 693	375 976
Výkonová spotřeba	7 029 570	7 029 569
Spotřeba materiálu a energie	3 132 699	3 138 110
Služby	3 896 871	3 931 459
Opravy a udržování	1 721 596	1 811 218
Ostatní služby	2 175 275	2 120 241
Přidaná hodnota	9 130 215	8 883 146
Osobní náklady	5 853 798	5 731 972
Mzdové náklady	4 198 847	4 121 516
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	2 404	2 689
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	1 419 144	1 384 763
Sociální náklady	150 656	173 161
Náklady na penzijní připojištění a životní připojištění	82 747	49 843
Daně a poplatky	5 778	5 493
Odpisy z dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	2 891 968	2 908 594
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	80 031	100 214
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	23 866	41 239
Tržby z prodeje	56 165	58 975

materiálu		
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	70 193	83 319
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	13 078	22 064
Prodaný materiál	57 115	61 255
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštího období	- 7 148	69 113
Ostatní provozní výnosy	941 265	436 583
Ostatní provozní náklady	973 723	396 152
Provozní výsledek hospodaření	363 199	224 850
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	10 186	11 240
Výnosy z podílů v ovládaných osobách v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	10 186	11 240
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	4 771	7 931
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	50 431	34 551
Výnosové úroky	267	3 102
Nákladové úroky	158 730	168 638
Ostatní finanční náklady	73 899	51 615
Ostatní finanční výnosy	21 524	118 638
Finanční výsledek hospodaření	-246 312	-113 893
Daň z příjmů za běžnou činnost	484 752	505 583
Mimořádný výsledek hospodaření	-4 308	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-371 903	-394 626
Výsledek hospodaření před zdaněním	112 849	110 957

Příloha E: Přehled zvýhodněného jízdného poskytnutého v roce 2014 se souhlasem GR

Vzhledem k tomu, že byla již poskytnuta data za rok 2014, využijeme tyto údaje.

Sestry MISIONÁŘKY LÁSKY (celkem 36600,- Kč zdarma)

- 6 ks ročních přenosných kuponů pro sestry Misionářky lásky vždy na konci roku zdarma (poskytuje pravidelně už několik let)

Dům světla - agentura Nari models (celkem 16740,- Kč, zaplatili DPH 2183,-Kč)

- 54 ks třídních jízdenek za cenu DPH pro charitativní akci v Kapli Betlémské pro agenturu Nari models (odběr na Infocentru, úhrada DPH)

Dětský domov RADOST (celkem 21600,-Kč, zaplatili DPH 2817,-Kč)

- dětský domov RADOST 9 ks desetiměsíčních kuponů pro děti z DM za cenu DPH (odběr na Infocentru, úhrada DPH)

Dále bylo poskytnuto jízdné zdarma (dle znění Tarifu PID, čl.VII, odst. 4, písm.c) pro kongresy splňující incentivní pobídky, vyřizuje Prague Convention Bureau, Rytířská 26, 110 00 Praha 1. DP vystavuje pouze doklad o použití a odvádí DPH, podklady předává příslušnému oddělení ke zpracování.

<i>Název kongresu</i>	<i>Celkem vč. DPH</i>
11th Meeting of the EAU Section of Oncological Urology (ESOU)	131 340,00
25th Annual Meeting of International BFM study group & 9th ECTS 2014	120 560, 00
Better Cities for Better Life, Prague 2014	155 650,00
Better Cities for Better Life, Prague 2014	15 840, 00
Prague Rainbow Spring 2014	110 000,00
30th ICM Triennial Congress	962 225,00
European Space Solutions Conference	99 000, 00
Cities and Landscapes of the New Economy	54 285, 00
NATPE Europe	330 000, 00
International Conference on Nuclear Engineering (ICONE 22)	82 225 00
ECAI 2014	155 925, 00
9th World Congress on Alternatives and Animal USE in the Life Sciences	303 600,00
AIJA 2014	137 500,00
18th International Microscopy Congress	819 390,00
14th Annual Conference of the ESC	232 760,00
Annual Congress of the European Society for Paediatric Anaesthesiology (ESPA)	84 645,00
26th Annual EAIE Conference	1 030 920,00
PEDIM 2014, Prague European Days of Internal Medicine	84 480,00
22nd Congress of European Association for Cranio-Maxillo-Facila Surgery (EACMFS)	367 840,00
12th International Symposium on Concrete Roads	112 640,00

17th Annual Meeting of ESCV 2014	111 540,00
11th European Conference on NDT Testing	511 170,00
14 th EMS Annual Meeting end 10 th European Conference on Applied Climatology	146 575,00
EANS 2014 - 15th European Congress of Neurosurgery	565 950,00
15 th World Sterilization Congress - WFHSS	171 600,00
16th Biennial Meeting of the European Society for Immunodeficiencies	440 000,00
IATA - 135th Slot Conference	269 225,00
Celkem za rok 2014	7 606 885,00

Dopravní podnik dále poskytl paušální jízdné (finanční částka, jež se obdarovaná organizace zavázala použít k úhradě jízdného) v celkové částce 1 541 614 Kč vč. DPH.

Příloha F: Metodika hodnocení pomocí metody KORP (klasické bodové hodnocení)

Metoda klasického bodového rozlišení

Základní pravidla metody KORP

1. Zpráva o CSR (dále jen Zpráva) organizace je zpracována dle metodiky GRI
2. Hodnocení Zprávy je prováděno dle metodiky KORP
3. Hodnocení zahrnuje všechna kritéria (pilíře) CSR (ekonomie, ekologie, sociální odpovědnost)
4. V rámci každého kritéria jsou hodnocena subkritéria převzatá z metodiky GRI
5. Pro každé subkritérium jsou hodnoceny samostatně předpoklady a výsledky
6. Pro každé subkritérium jsou hodnoceny samostatně předpoklady a výsledky
7. U každého subkritéria výsledků je uvedena skupina oblastí, kterými by se měli hodnotitelé zabývat
8. Povinností a právem hodnotitelů je posoudit, která témata a oblasti nejsou pro hodnocenou organizaci relevantní. Těmi se dále nezabývají.
9. Seznam témat a oblastí, kterými by se hodnotitelé neměli nezabývat je se zdůvodnění uveden ve volné příloze „Zprávy o CSR“. Tato příloha je určena pro potřeby externích hodnotitelů a není zveřejňována.
10. Hodnotitelé (inspektoři) jsou kvalifikovaní a jejich postupy harmonizovány
11. Hodnocení probíhá ve dvou fázích: hodnocení Zprávy o CSR organizace inspektorem (hodnotitelem) a následném hodnocení na místě u organizace
12. Výsledkem hodnocení je inspekční zpráva
13. Inspekční zpráva zdůrazňuje silné stránky organizace v oblasti CSR i náměty na zlepšení
14. Inspekční zpráva obsahuje i bodové hodnocení, kterého organizace dosáhla
15. Inspekční zpráva je podkladem pro
 - a. Vydání „Osvědčení“ (vydává Sdružení pro korektní podnikání)
 - b. Umístění v soutěži o nejlepší Zprávu (pořádá Rada ČR pro jakost) a Manažerský svazový fond

Panel hodnocení předpokladů

FÁZE	PŘEDPOKLAD	BODOVÉ ROZLIŠENÍ
Neaktivní	Nemáme informace k posouzení	0 – 10
PLAN	Činnosti jsou plánovány	11 – 30
DO	Činnosti jsou realizovány	31 – 50
CHECK	Provedené činnosti jsou kontrolovány z hlediska správnosti provedení	51 – 70
ACT	Na základě kontroly jsou činnosti korigovány	71 – 90
PDCA ³²	Korigované činnosti jsou v procesu neustálého přezkoumávání a zlepšování	90 - 100

Panel hodnocení výsledků

PANEL VÝSLEDKŮ	BODOVÉ ROZLIŠENÍ
Nemáme informace k posouzení, výsledky nejsou měřeny	0 – 10
Výsledky jsou měřeny a vykazují negativní trendy ve vztahu k naplnění stanovených cílů	11 – 30
Výsledky jsou měřeny a vykazují dílčí pokroky v naplnění některých stanovených cílů	31 – 50
Výsledky jsou měřeny a vykazují splnění většiny stanovených cílů	51 – 70
Výsledky jsou měřeny a vykazují na výrazný pokrok, případně splnění všech stanovených cílů	71 – 90
Výsledky jsou měřeny a bylo dosaženo trvale udržitelných a vynikajících výsledků, všechny stanovené cíle jsou naplněny.	90 - 100

³² Plan – Do – Check - Act

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Sabina Krajčušková

Obor: Hospodářská politika a správa

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Návrh strategie implementace CSR do stávajícího systému DPP, a.s.

Rok: 2015

Počet stran: 99

Celkový počet stran příloh: 18

Počet titulů české literatury: 14

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových zdrojů: 16

Vedoucí práce: Ing. Michal Vacenovský, L.L.M.