Firma a životní prostředí

Od prvních kroků ke komplexní strategii

Byznys pro společnost

fórum odpovědných firem

Byznys pro společnost

Podporujeme odpovědné a udržitelné podnikání

Platforma Byznys pro společnost sdružuje firmy, které jsou při podnikání citlivé ke svému okolí a podporují zdravý rozvoj lidí, jejichž životy ovlivňují. Členové platformy věří, že tento přístup k podnikání dlouhodobě přispívá i k jejich prosperitě a úspěchu. Členské firmy uplatňují ve svém podnikání principy udržitelnosti a společenské odpovědnosti (CSR). Tyto zásady zahrnují etický přístup v řízení firem, respekt k potřebám společnosti, zaměstnanců, zákazníků, partnerů a šetrnost vůči životnímu prostředí.

Do aktivit platformy se může zapojit každá firma, velká i malá, a to jak formou členství, tak zapojením se do aktivit či diskusí. Firmy získají přístup do pracovních skupin, dostupné mezinárodní standardy a možnost účastnit se společných programů. Členstvím získají i odborné poradenství a informační servis v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání. Spolupracující společnosti mají také příležitost k networkingu a výměně zkušeností s ostatními firmami a odborníky. Byznys pro společnost každoročně oceňuje odpovědné firmy v prestižní soutěži TOP Odpovědná firma.

Platforma je Národní partnerskou organizací CSR Europe a členem CSR360 Global Partner Network.

Více se dozvíte na internetových stránkách www.byznysprospolečnost.cz.

Byznys pro společnost
fórum odpovědných firem

Obsah

Co je environmentální strategie? **4**
Proč zavádět strategii pro oblast životního prostředí? **9**
Jaké jsou ekonomické přínosy environmentální strategie? **11**
Jak zhodnotit investici do environmentální strategie? **16**
Kdo se o environmentální strategii společnosti zajímá? **18**
Jak určit, v jakém stádiu rozvoje environmentální strategie se nacházím? **27**
Jak nastavit systém řízení environmentální strategie? **32**
Jak komunikovat se zainteresovanými stranami? **35**
Globální vs. lokální pohled **40**
O krok napřed? Řízení dodavatelského řetězce a životního cyklu výrobku **43**
Jak se vyvíjí právo v oblasti životního prostředí? **46**
Jaké zelené daňové výhody lze nalézt v České republice? **50**

Manuál pro české společnosti s příklady dobré praxe

Publikace je výstupem tematické expertní skupiny „Standardy v oblasti životního prostředí“, které se účastnilo 13 členských firem platformy Byznys pro společnost. Tyto firmy se dobrovolně zavázaly ke společné diskuzi nad tématem vlivu jejich činností na životní prostředí. Motivovala je skutečnost, že v České republice doposud neexistoval žádný standard odpovědného chování k životnímu prostředí ani veřejná diskuze na toto téma. V rámci práce expertní skupiny si firmy daly za cíl vytvořit standard odpovědnosti k životnímu prostředí a umožnit tak v České republice benchmarking v této oblasti. Zároveň veřejnost i další společnosti získávají užitečnou formou příklady z praxe a také návod, jak nastavit environmentální strategii.

Členy tematické expertní skupiny jsou zástupci firem Ambruz & Dark, Accenture Central Europe B. V., GfK Czech, KPMG Česká republika, OKD (NWR), Plzeňský Prazdroj, PwC Česká republika, Siemens, Skanska, Skupina ČEZ, Telefónica Czech Republic, Veolia Voda, Vodafone ČR a platformy Byznys pro společnost. Společnost PwC Česká republika je patronem expertní skupiny.

Pavlína Kalousová, členka Leadership teamu, Byznys pro společnost

Úvodem

Proč byste se měli zajímat o tuto publikaci?

Odpovědné chování společností v environmentální oblasti je novou hodnotou, kterou zákazníci, obchodní partneři a zaměstnanci začínají v rostoucí míře očekávat. To s sebou přináší i předpoklad, že společnost nastaví strategii odpovědného chování vůči životnímu prostředí, bude umět změřit dopady své činnosti na životní prostředí a o svých aktivitách bude pravdivě informovat. _ _ _ _ Strategický přístup k environmentální odpovědnosti rozvíjejí v různém stupni pokročilosti také společnosti v České republice. V současnosti je velmi málo materiálů, které by přiblížily specifika českého prostředí. Podobná nejasnost panuje i v oblasti potřeb a očekávání českých zákazníků a veřejnosti. Proto vznikla myšlenka vytvořit materiál, který by poskytl shrnutí o tom, jakým environmentálním aktivitám se společnosti v České republice věnují.

Co získáte po přečtení této publikace?

Budete mít ucelenou představu o tom, co je environmentální strategie, jak ji nastavit pro specifika vaší společnosti, jaké ekonomické přínosy může tato strategie přinést či jaký náklad je se zavedením environmentální strategie spojen. Dozvíte se, kdo se o odpovědný přístup vaší společnosti k životnímu prostředí zajímá a jak s těmito zainteresovanými stranami komunikovat. _ _ _ _ Materiál nabízí také jednoduchou diagnostiku stádia rozvoje environmentální strategie vaší společnosti a základní návod, jak postupovat, pokud se rozhodnete environmentální strategii zavést. _ _ _ _ Zaujmout vás mohou postoje české veřejnosti, přehled české legislativy a daňové úlevy pro společnosti, které mají odpovědný přístup k životnímu prostředí nastavený. _ _ _ _ Věříme, že díky různorodým příkladům, které poskytli členové platformy Byznys pro společnost v rámci tématické expertní skupiny pro životní prostředí, bude manuál zajímavý nejen z pohledu informací, které přináší, ale také čtivý a inspirativní.

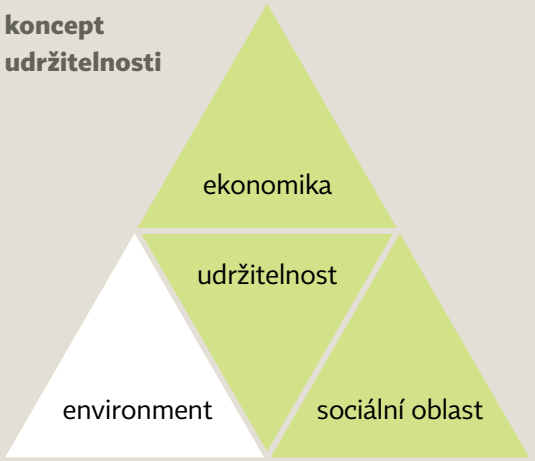
Za expertní skupinu Markéta Veberová, senior konzultantka, PwC Česká republika

Co je environmentální strategie?

Environmentální strategie je strategie společnosti pro oblast ochrany a odpovědného přístupu k životnímu prostředí a jako taková je velmi často součástí širšího konceptu společenské odpovědnosti (CSR, corporate social responsibility) nebo tzv. konceptu udržitelnosti. CSR a udžitelnost jsou založeny na rovnoměrném rozvoji následujících tří oblastí:
— ekonomické stránky podnikání
— sociální oblasti
— péče o životní prostředí (environment)

Rozvinutá environmentální strategie přesahující zákonné povinnosti může, při dobré komunikaci s veřejností, výrazně zlepšit povědomí o podnikání společnosti. Ohleduplný přístup vůči přírodě může navíc přinést významné finanční úspory a přispět k dlouhodobé udržitelnosti společnosti na trhu, posílit vztahy v rámci komunity a navíc přinést dobrý pocit všem zúčastněným. _ _ _ _ Pro různé společnosti a odvětví může mít strategie odpovědného přístupu k životnímu prostředí různé podoby. Společnost může investovat do nových, úspornějších technologií, měnit design a výrobu svých produktů, může navázat aktivní dialog s představiteli vlády, nebo se snažit co nejlépe pochopit očekávání zainteresovaných stran. Těm pak dodat co nejvyšší hodnotu a požadované informace. Často je v rámci environmentální strategie sledováno několik výše uvedených cílů najednou.

„Úlohou generálního ředitele je stanovit jasnou vizi, na základě které firma implementuje svou strategii přístupu k životnímu prostředí. Generální ředitel má při posunu společnosti k odpovědnějšímu chování vůdčí roli. Musí být schopen vidět dlouhodobé přínosy nové strategie."
Jiří Moser, řídící partner, PwC Česká republika



Environmentální strategie znamená jak **splnění povinností uložených legislativou**, tak i **dobrovolné rozhodnutí** zmírnit negativní dopad podnikání na životní prostředí.

Obdobně jako u celkové firemní strategie si společnost u environmentální strategie stanovuje hlavní cíle, kterým se chce v následujícím období věnovat. Od stanovených cílů se v detailnějším pohledu odvíjí „akční plán“ pro jednotlivé úrovně řízení a časová období.

Klíč k dlouhodobému úspěchu

„Udržitelný rozvoj, jehož je environmentální oblast významnou součástí, je základem naší podnikatelské strategie a klíčem k dlouhodobému úspěchu Skupiny NWR. _ _ _ _ I proto vedeme se zainteresovanými stranami průběžný dialog o našich aktivitách a vývoji, kterým naše firma prochází. A je to především tento dialog, který nám umožňuje udržet tzv. společenský souhlas s těžbou (*social licence to operate*).“

Mike Salamon, předseda představenstva New World Resources

Pro střední a malé podniky (SMEs) by měla environmentální strategie korespondovat s celým výrobním i distribučním procesem. Majitelé a management SMEs mnohem cíleněji sledují nákladovou efektivitu environmentální strategie. Mnoho SMEs je dokonce na myšlence environmentální prospěšnosti založeno.

Co by mělo být obsahem environmentální strategie?

Zaměření a komplexnost environmentální strategie se u jednotlivých společností liší především podle předmětu podnikání, firemních cílů, ambicí společnosti v oblasti environmentu a legislativních požadavků na odvětví ekonomiky, ve kterém společnost působí. _ _ _ _ Při rozhodování o tom, jak zaměřit environmentální strategii, doporučujeme nejprve identifikovat oblasti, ve kterých je dopad společnosti na životní prostředí nejvýraznější a na ty se především zaměřit. Oblasti, kde je vliv na životní prostředí sekundární, je možné jejich okamžité začlenění do vznikající strategie s menším důrazem, nebo o tyto oblasti rozšířit strategii později.

Stanovení cílů a priorit, jejich hodnocení a řízení

„Dobrý způsob řízení, nastavování cílů a pravidelné hodnocení pracovního výkonu je klíčem k dosažení náročných cílů. V Plzeňském Prazdroji zastáváme systematický přístup. Prověřili jsme, které části našeho hodnotového řetězce mají dopad na životní prostředí, a na základě toho jsme si stanovili priority. Velice přesně jsme si určili, čeho chceme dosáhnout, naše závazky jsme zpřístupnili široké veřejnosti a výsledky našeho úsilí pravidelně vyhodnocujeme."
Douglas Brodman, generální ředitel, Plzeňský Prazdroj, a.s.

Oblasti, na které se společnosti v oblasti environmentální strategie obvykle zaměřují:

— Využití/spotřeba zdrojů
— Odpadové hospodářství
— Emise a ochrana klimatu
— Spotřeba energií
— Ochrana biodiverzity
— Řízení environmentálních rizik

Šetrně se vůči životnímu prostředí nemusí chovat jen velké firmy. I malá firma může zavést jednoduchá řešení:

— minimalizovat využívání papíru zavedením elektronických řešení
— využívat recyklovaný materiál
— instalovat spořiče vody
— dbát na šetrný způsob přepravy zboží a materiálu
— využívat zpětně odpad
— snižovat využití energie a další

Priority a zaměření konkrétní strategie se liší podle odvětví, ve kterém společnost podniká.Ve zjednodušeném pojetí můžeme rozlišit dvě různé skupiny:

1 Společnosti s kancelářským provozem

„Od roku 2008 jsme držiteli mezinárodní certifikace Systému environmentálního managementu ISO 14001, proto hodnotíme environmentální dopady komplexně, s cílem neustále snižovat naše negativní dopady na životní prostředí. _ _ _ _ Jako firma kancelářského provozu se zaměřujeme převážně na měření a **snižování spotřeb zdrojů a odpadové hospodářství**. Sledujeme však i **emisní hodnoty**. V rámci celosvětové sítě poradenských společností KPMG máme nastavený způsob měření, reporting a cíle snižování emisí CO_2.“
Pavel Závitkovský, partner odpovědný za CSR, KPMG Česká republika

2 Výrobní společnosti

„Asi nejvýznamnějším důvodem aplikace environmentální strategie je fakt, že stanovením strategických cílů v této oblasti zároveň **významně snižujeme rizika**, se kterými se naše společnost potýká. Vždyť když jsme v roce 2010 pilotně implementovali systém řízení rizik ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace, byla **environmentální rizika** jedněmi z nejvýznamnějších a neodstranitelných rizik pro celou společnost. Právě nízká možnost provozovatele tato rizika plně eliminovat nás vede k přijímání programů na **jejich snižování**.“
Ondřej Beneš, technický ředitel Veolia Voda Česká republika, a.s.

„Vzhledem k povaze našeho podnikání nebude překvapením, že se v rámci efektivního řízení dopadu naší činnosti na životní prostředí zaměřujeme především na **snižování spotřeby vody**, která tvoří přibližně 95 % obsahu piva, **snižování spotřeby energií a úrovně emisí CO_2.**“
Drahomíra Mandíková, ředitelka firemních vztahů a komunikace, Plzeňský Prazdroj, a.s.

„Za výrobní oblast vidíme jako nezbytnou součást environmentálních strategií cíle zaměřené na **úsporu přírodních zdrojů a energií**. Ve stavebním průmyslu, ve kterém Skanska podniká, se zaměřujeme především na hospodaření s energiemi, vodou, materiály (odpady) a měření uhlíkové stopy.“
Karel Fronk, vedoucí oddělení Udržitelný rozvoj, Skanska, a.s.

Proč zavádět strategii pro oblast životního prostředí?

V krátkodobém horizontu může environmentální strategie vést ke snižování nákladů v dílčích oblastech podnikání nebo identifikaci nových obchodních příležitostí. Z dlouhodobého hlediska pak společnosti mohou benefitovat z další řady přínosů, jako je identifikace nových zdrojů příjmu, zlepšení nebo posílení reputace a pozice na trhu, zlepšení finančních výsledků, nebo získání nových a udržení stávajících zaměstnanců. _ _ _ _ V případě komplexní a propracované environmentální strategie může společnost mířit na cíl tak vysoký, jako je vybudování pozice konkureční výhody ve svém odvětví podnikání.

Environmentální strategie jako konkurenční výhoda v odvětví

„Environmentální strategie se zaměřují na klíčové oblasti, které se mohou v průběhu následujícího podnikatelského cyklu stát pro společnost Skanska skutečným přínosem. Volba klíčových oblastí, které jsou uvedeny v „envi-strategiích“ a obchodních plánech zaměřených na hospodaření s přírodními zdroji, je založena na následujících úvahách. Cesta k „Deep Green” Skanska vychází z přesvědčení uvnitř společnosti Skanska, že příprava projektů i služeb souvisejících s výstavbou, mohou zásadním způsobem přispět k udržitelnosti rozvoje světa. V environmentální oblasti spolupracují naši zaměstnanci se subdodavateli a partnery, s jejichž pomocí můžeme dosáhnout vytyčeného cíle a stát se v našem **odvětví vedoucí společností v zeleném stavění v celosvětovém měřítku**.“

Karel Fronk, vedoucí oddělení Udržitelný rozvoj, Skanska, a.s.

Inovativností a odpovědným chováním k vyšší efektivnosti

„Siemens klade důraz na špičkový výkon, inovativnost a odpovědné podnikání. Tyto tři základní hodnoty se odrážejí také v environmentálním přístupu naší společnosti. _ _ _ _ Město je základním životním prostorem tohoto století. Žije v něm více jak polovina světového obyvatelstva, v Evropě dokonce tři čtvrtiny. Aktuálně na města připadá 75 % světové spotřeby energie a 80 % světové produkce skleníkových plynů, zejména CO_2. Ve městech a jejich infrastruktuře je obrovský ekologický a ekonomický potenciál úspor, který lze využít zavedením inovativních technologií, které snižují spotřebu energie a naopak zvyšují efektivnost při její výrobě a přenosu. Jsme připraveni pomoci městům se zaváděním takovýchto sofistikovaných technologií i s jejich financováním, téměř v každé části městské infrastruktury – v dopravě, logistice, zdravotnictví, energetice, průmyslu, vodohospodářství, administrativě.“

Eduard Palíšek, CEO, Siemens, s.r.o.

Jaké jsou ekonomické přínosy environmentální strategie?

Oblasti, do kterých se přínosy environmentální strategie mohou promítnout, jsou velmi různorodé, a proto jsme je rozdělili do 4 dílčích oblastí. Jako strukturu pro rozčlenění jsme použili metodologii „balanced scorecard“, která přínosy dělí do oblasti finanční, přínosů pro zákazníka, zlepšení interních procesů a oblast zaměstnanci & inovace.

1 Finanční oblast
— vyšší výnosy – vyšší marže/vyšší objem prodaného zboží
— snížení nákladů díky zvýšení efektivity produkčního procesu/recyklaci
— efektivnější využívání zdrojů/použití jiných (kvalitnějších, levnějších) materiálů
— snížení nákladů na kapitál/zlepšený přístup ke zdrojům (někteří věřitelé zahrnují udržitelnost do indexu finančního zdraví)
— vyšší zhodnocování firemních akcií

2 Přínosy pro zákazníka
— zvýšená loajalita k zodpovědné společnosti
— posílení značky – rozpoznání/odpovědnost
— noví zákazníci (nové tržní segmenty)
— větší připravenost pro vstup na nové trhy
— lepší pozice k získání vyššího tržního podílu
— expanze produktového portfolia o ekologické výrobky

Podniková & environmentální strategie

3 Zlepšení interních procesů
— zlepšení procesního a distribučního designu
— nové zdroje/materiály
— inovované balení
— zlepšení odpadového hospodářství
— snížení spotřeby energií
— snížení rizik ve výrobním procesu
— recyklované materiály
— snížení legislativního rizika
— lepší řízení dodavatelského řetězce
— snížení hluku, rizika radiace, vibrací

4 Zaměstnanci & inovace
— lepší schopnost přilákat nové talenty
— vyšší spokojenost/motivace/produktivita současných zaměstnanců
— lepší schopnost udržet stávající zaměstnance

Výše uvedené oblasti jsou navzájem provázané. Přínos v jedné oblasti může být zároveň přínosem pro oblasti další. Níže uvádíme příklady přínosů environmentální strategie. Příklady jsou tematicky rozděleny do čtyř oblastí uvedených výše.

1/ Finanční oblast

Z hlediska vyčíslení finančních přínosů je důležité provázat environmentální směřování společnosti s finančním reportingem, a to včetně plánovaných projektů a iniciativ.

Finanční přínosy

„Díky snižující se spotřebě vznikl společnosti přebytek emisních povolenek, jehož odprodejem jsme v uplynulých letech získali milionové částky. Získané prostředky tak mohly být investovány do dalších ekologických projektů. _ _ _ _ Důležitým měřítkem při plánování investičních projektů je pro nás také návratnost těchto investic. Příkladem může být zařízení na zpětné jímání CO_2 vznikajícího při kvašení a výrobě piva, které jsme uvedli v provoz v pivovarech Prazdroj a Gambrinus. Nejen, že tím společnost ušetří ročně přes 280 tun CO_2, který by se jinak musel vyrobit s použitím fosilních zdrojů, a tedy se zbytečnými emisemi, ale také tím snižuje finanční náklady. Šestimilionová **investice** se nám vrátí nejpozději **během dvou let**. Projekt přispěl k dalšímu snižování uhlíkové stopy, kterou se Plzeňskému Prazdroji podařilo snížit za posledních 5 let o 20 %."
Drahomíra Mandíková, ředitelka firemních vztahů a komunikace, Plzeňský Prazdroj, a.s.

2/ Přínosy pro zákazníka

V oblasti přínosů pro zákazníka může být environmentální strategie silným nástrojem k posílení reputace společnosti, což se pozitivně promítá také do vnímání značky a její hodnoty. Dnes roste počet lidí, kteří požadují a nakupují pouze tzv. „zelené" výrobky (s recyklovatelnými obaly, vyrobené bez látek škodlivých vůči životnímu prostředí nebo takové výrobky, jejichž používáním může konzument znečišťování přírody ovlivnit).

Zelený produkt & služba

Obecně se za zelené produkty považují ty produkty, které jsou vyrobeny šetrným způsobem k životnímu prostředí. Některé společnosti proto stanovují své interní předpisy, podle kterých hodnotí „zelenost produktu". V takovém případě se jedná o prohlášení výrobce. V jiných případech se společnost může rozhodnout pro certifikaci akreditovanou institucí a získání některé z ekologických značek. Příklady ekoznačení naleznete na straně 47. _ _ _ _

Za zelené produkty bývají ale také označovány ty výrobky nebo služby, které zákazníkům pomáhají chovat se k životnímu prostředí šetrněji.

Zelené stavění zákazníky zajímá – klíčem k úspěchu je know-how

„Pozitivní odraz environmentální strategie ve vztahu k našim zákazníkům se projevil například v oblasti nabídky know-how v zeleném stavění. Skanska se ve své Environmentální strategii 2008-2010 zavázala k vyškolení odborníků na eco-design a cíleně se zaměřila na vzdělávání expertů v systému LEED*. Díky tomuto zaměření a vyškoleným expertům jsme byli schopni nabídnout našim zákazníkům možnost získání certifikací nejvyššího stupně LEED Platinum, které se nyní realizuje na projektu City Green Court."

Karel Fronk, vedoucí oddělení Udržitelný rozvoj, Skanska, a.s.

*LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) je mezinárodní systém certifikace zelených budov vyvinutý americkou organizací US Green Building Council (USGBC). Klasifikuje budovy podle toho, jak jejich návrh, proces výstavby a provoz zohledňuje šetrnost k životnímu prostředí.

3/ Interní procesy

Interní procesy jsou oblast, na kterou se zaměřuje široká skupina společností. Environmentální směrování jde často ruku v ruce s finančními úsporami. Překvapením ovšem mohou být inovativní řešení designu nebo použitých materiálů, které zlepší vlastnosti dosavadního výrobku nebo zvýší jeho atraktivitu v očích zákazníků.

I z odpadu lze stavět

„Na našich stavbách často vzniká značné množství stavebních odpadů. Jedním ze způsobů, jak předejít jejich vzniku, je zapracování vhodných materiálů do stavby buď přímo, nebo po úpravě. Takto je možné využívat například zeminy, výruby vzniklé při stavbě tunelů nebo při práci hornickým způsobem, vyfrézovaný asfalt, kamenivo z drážního tělesa, vybourané betony atd. Využití je vždy podmíněno tím, aby tento materiál vyhovoval příslušným normám a také neohrožoval životní prostředí. _ _ _ _ Příklad využití: divize Železniční stavitelství recykluje vytěžené drážní kamenivo při koridorových stavbách. Na základě posouzení a vzorkování jsou vyloučeny ty úseky, kde je kamenivo kontaminováno ropnými látkami – např. u výhybek. Kamenivo je z kolejového lože vytěženo a převezeno do recyklační základny. Zde je přetříděno a předrceno. Poté se kamenivo zpětně použije při výstavbě nového kolejového lože. Například v roce 2011 bylo tímto způsobem zapracováno zpět do stavby Beroun – Zbiroh přes 20 tisíc tun kameniva. Souvislost s environmentální strategií a jejím zacílením na snižování množství odpadů na 2% skládkovaného odpadu do roku 2015 je zřejmá. Finanční přínos byl taktéž velmi významný."

Karel Fronk, vedoucí oddělení Udržitelný rozvoj, Skanska, a.s.

4/ Zaměstnanci & inovace

Aby se podařilo environmentální strategii efektivně naplnit, osvědčilo se řadě zahraničních společností zavést programy pro zaměstnance, prostřednictvím kterých mají zaměstnanci sami možnost přinášet, konzultovat a realizovat nápady, které environmentální směřování společnosti podpoří. Pokud jsou nositelem myšlenky zelenějšího provozu zaměstnanci, podpoří to zdárný průběh konkrétního projektu, stejně jako celkový koncept strategie.

Motivační program 3i pro zaměstnance

„… tedy ideas, innovations, initiatives je zaveden v celé ČR a má za cíl sbírat nápady od zaměstnanců, které pomohou s optimalizací výrobních procesů a tím vygenerují i úspory nákladů. V oblasti péče o životní prostředí se jedná především o návrhy spojené s tříděním a recyklací odpadu, ale například i zlepšení systému využití mazacích a chladicích kapalin, nebo třeba instalace záchytné vany zabraňující úkapům oleje. V nedávné době jsme řešili docela jednoduchý návrh, který přinesl zajímavé výsledky. Tříděním použitých vyměnitelných břitových destiček, což je speciální materiál, který se ještě v nedávné době zahrnoval do odpadního materiálu ve výrobě, je umožněna jeho jednodušší opětovná zpracovatelnost. _ _ _ _ Úsporu elektrické energie přinesla i instalace regulace osvětlení výrobní haly. Systém reaguje na venkovní světelné podmínky a reguluje jednotlivé zóny v hale tak, aby v případě dostatku světla byla zóna vypnuta. Nová forma osvětlení vygeneruje úsporu 400 000 KWh/rok.“

Karolína Kříženecká, manažerka komunikace, Siemens, s.r.o.

Nápady přicházejí přímo od zaměstnanců!

„V rámci procesu řízení výkonu jsou cíle vycházející z environmentální strategie implementovány do týmových a individuálních cílů jednotlivých zaměstnanců. Avšak kromě přispění v rámci výkonu své práce se na naplňování cílů zaměstnanci podílí také svými zlepšovacími návrhy změn, nebo úpravou interních procesů. V případě realizace návrhu může jeho ‚autor‘ v závislosti na míře úspory obdržet i mimořádnou odměnu. Z loňského roku můžeme uvést hned několik příkladů: V Plzni jsme na základě zlepšováku kolegů začali využívat odpadní chlad CO_2. Na sudové lince ve Velkých Popovicích dokážeme díky iniciativě dvou pracovníků pivovaru dále využít odpadní energii a v Nošovicích zaměstnanec závodu navrhl využití kaskádové vody na stáčírně.“

Drahomíra Mandíková, ředitelka firemních vztahů a komunikace, Plzeňský Prazdroj, a.s.

Jak zhodnotit investici do environmentální strategie?

Zavedení environmentální strategie s sebou vždy nese počáteční investici. Výše nákladů do odpovědnějšího přístupu vůči životnímu prostředí může být různá v závislosti na odvětví, ve kterém společnost podniká, v rozsahu aktivit, které se rozhodne do své environmentální strategie zahrnout, velikosti společnosti a cílech, které si vytkne. Výše investice je dále závislá na časovém období, které si společnost určí k naplnění svých cílů. _ _ _ _ V některých případech se jedná pouze o interní náklad, který představuje čas vybraného zaměstnance, který se dané oblasti věnuje, např. 1/3 pracovního úvazku. V jiných případech může být počáteční investice značná, např. výzkum a vývoj (R&D) nového zeleného produktu, radikální změna způsobu výroby, nebo přechod na nové materiály. _ _ _ _ Ekonomický přínos investice do environmentální strategie se často projeví až v delším časovém horizontu. Přínosy se mohou promítnout do různých oblastí podnikání a také do několika oblastí najednou. Pokud jsou zelené projekty dobře plánované, a korporátní kultura přístupu k životnímu prostředí je silná, mohou se finanční přínosy dostavit i mnohem dříve, jak ukazují následující příklady.

Ekonomický zisk většinou přichází již do 3 let

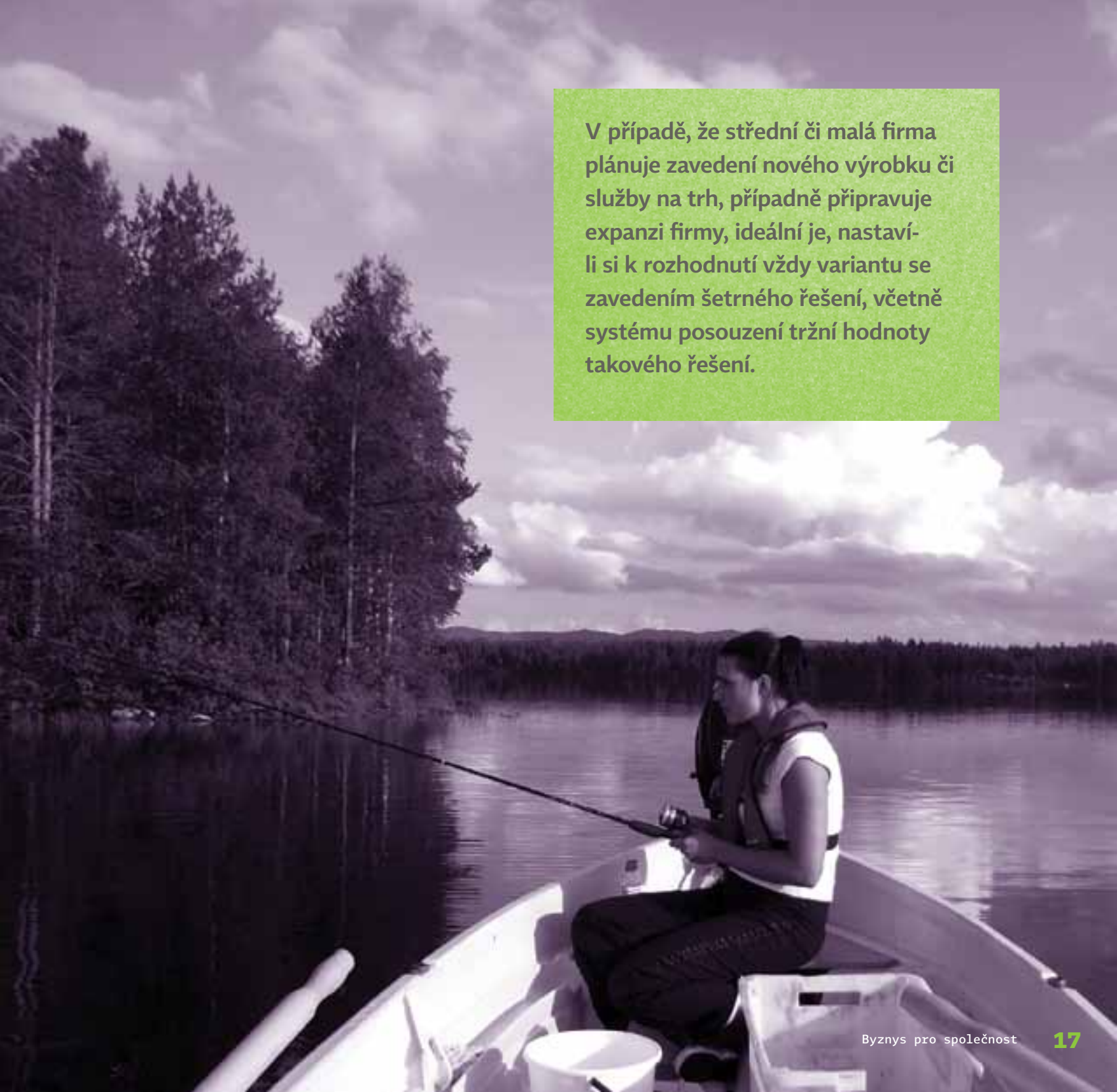
Z výsledků průzkumu **Carbon Disclosure Project 2011**, do kterého se zapojují největší americké společnosti podle tržní kapitalizace, vyplynulo, že více než 60 % zelených projektů přineslo ekonomický zisk, a to dokonce do 3 let po uskutečnění investice.

Pozn.: V roce 2011 bylo zapojeno do průzkumu 398 společností ze skupiny S&P 500, největších společností dle tržní kapitalizace.

Projekt v závodě Siemens Elektromotory Mohelnice přinesl vyšší než očekávané úspory

„Cílem projektu v závodě Siemens Elektromotory Mohelnice bylo využít moderní technologie a řešení pro snížení spotřeby tepelné energie, uspořit energii a provozní náklady při zásobování budov v areálu závodu na výrobu nízkonapěťových elektromotorů teplem, modernizovat a vytvořit podmínky pro aplikaci energetického managementu. Metoda garantovala úsporu minimálně 31 % z původních celkových ročních nákladů na teplo. Díky synergickému řešení s důrazem na maximální efektivitu se nakonec podařilo snížit spotřebu tepelné energie až na 59%. _ _ _ _ Úprava energetických toků v mohelnickém závodu je zajímavá nejenom výší ročních úspor, ale zejména i krátkou dobou návratnosti investic. Běžně se náklady do podobných projektů vracejí za 5-7 let, tady je to za 3 roky.“

Radim Kohoutek, ředitel útvaru energetických služeb, Siemens, s.r.o.



V případě, že střední či malá firma plánuje zavedení nového výrobku či služby na trh, případně připravuje expanzi firmy, ideální je, nastaví-li si k rozhodnutí vždy variantu se zavedením šetrného řešení, včetně systému posouzení tržní hodnoty takového řešení.

Kdo se o environmentální strategie společností zajímá?

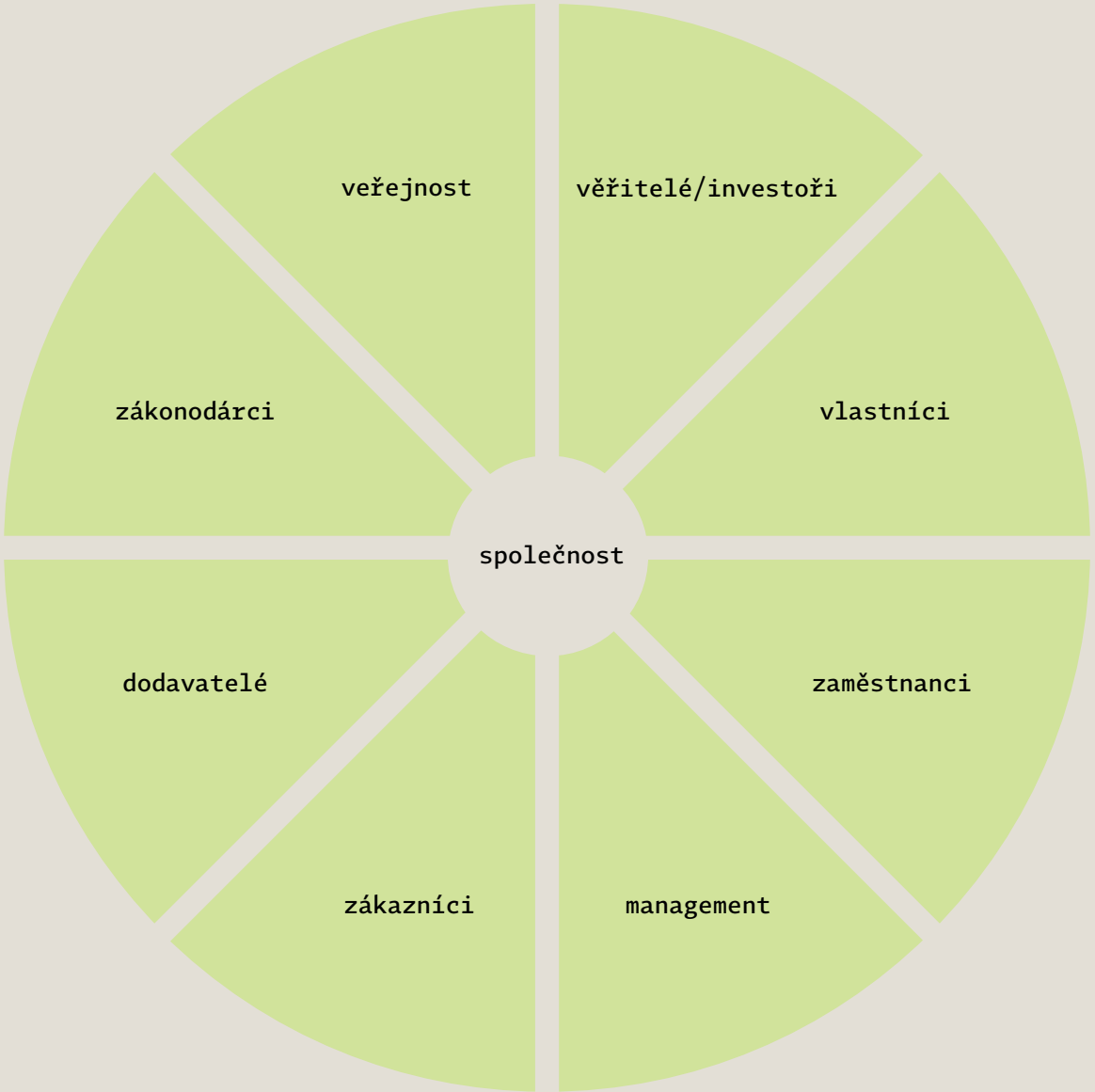
Důvod, proč některé společnosti environmentální strategii zavádějí, může být impuls, který vůči společnosti vyslala jedna nebo více zainteresovaných stran (stakeholders) společnosti. Každá z níže jmenovaných skupin může svými názory, postoji a aktivitami silně ovlivnit zavedení a směřování environmentální strategie. Každá z těchto skupin také vyžaduje o odpovědném přístupu k životnímu prostředí informace. O komunikaci více na straně 35.

Postoj zainteresovaných stran je pro nás důležitý

„Nastavení cílů strategie udržitelného rozvoje a jejich měřítek vychází z průběžného kontaktu s našimi hlavními zainteresovanými stranami (akcionáři a investory, komunitou, státní správou a samosprávou, zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, atd.). Zainteresované strany vyjadřují svá očekávání či obavy směrem ke skupině NWR, která na jejich základě určí prioritní oblasti, kam své cíle zaměřit. V oblasti životního prostředí se skupina NWR zaměřuje na spotřebu energií, emise, vypouštěnou vodu, produkci odpadů a ochranu biodiverzity (rekultivační projekty).“

Tomáš Rak, manažer udržitelného rozvoje, New World Resources

Zainteresované strany



1/ Management

Environmentální strategii je možné úspěšně zavést tehdy, je-li přáním vrcholového managementu, který podpoří její implementaci napříč společností. Častým motivem generálních ředitelů je rozhodnutí jít příkladem ostatním společnostem na trhu. Neméně obvyklým důvodem je i pokročilé stádium rozvoje environmentální strategie na globální úrovni společnosti, kdy globální centrála vybídne a podpoří lokální management k rozvoji environmentálních aktivit, např. na úrovni trhu České republiky. Dalším důvodem je zajištění a udržení konkurenční výhody v oblasti environmentální strategie ve svém oboru, či lepší příprava na budoucí situaci na trhu.

Globální a lokální management na nejvyšší úrovni

„Nad rámec zákonných povinností rozvíjíme i vlastní aktivity na podporu biodiverzity a ochranu životního prostředí obecně a také aktivity v oblasti environmentálního vzdělávání. Na jejich začátku stálo rámcové zadání ze strany mateřské společnosti nebo přímo od vrcholového managementu v ČR. Konkrétní podoba jednotlivých projektů je pak předmětem dohody zainteresovaných manažerů s CSR manažerem a nejvyšším vedením v ČR."

Vendula Valentová, CSR manažerka, Veolia Voda Česká republika, a.s.

Dobrý příklad pro ostatní

„Srovnání firem v oblasti odpovědnosti ve vztahu k životnímu prostředí by mělo sloužit ke kultivaci prostředí a inspiraci pro další firmy. A to bylo také dalším motivem pro NWR, proč se do reportování svých výsledků environmentálních aktivit, stejně jako širší oblasti CSR aktivit zapojilo."

Tomáš Rak, manažer udržitelného rozvoje, New World Resources

Podpora elektromobility

„Jedním z hlavních pilířů našeho projektu Elektromobilita je rychlý rozvoj kvalitní infrastruktury dobíjecích stanic. Věříme, že právě rostoucí síť dobíjecích stanic může vývoj elektromobility v Česku podpořit. Už dnes má každá automobilka vlastní nabídku těchto vozů a za dalších deset let mohou být auta na elektřinu součástí našeho života více, než si dokážeme představit."

Pavel Cyrani, člen představenstva a ředitel divize strategie společnosti ČEZ, a.s.

2/ Veřejnost

V západoevropských státech je veřejnost v oblasti životního prostředí poměrně citlivá a ve zvýšené míře se o environmentální strategie společností, u kterých nakupuje, zajímá. Mimo jiné proto, že samotní spotřebitelé mají svůj vlastní standard péče o životní prostředí nastavený poměrně vysoko, jak potvrzuje globální průzkum společnosti GfK.

Globální veřejnost jeví zájem o životní prostředí

Podle studie **GfK Gauge Global Study 2010**, která zjišťovala postoje více než 30 000 spotřebitelů v 25 zemích světa, 90 % spotřebitelů pro životní prostředí něco dělá. To je dobrý důvod pro to, aby i firmy „něco dělaly“. _ _ _ _ V České republice má ovšem veřejnost také vybudované očekávání ve vztahu k firmám a jejich působnosti na zdejším trhu.

Výhodnost environmentální strategie

Podle průzkumu GfK Czech* si 56 % Čechů myslí, že odpovědnost k životnímu prostředí je pro firmu výhodná strategie, která zaujme zákazníky (53 %), představuje konkurenční výhodu (43 %) a přinese zisk (46 %). Lidé, kteří se domnívají, že firmy by svoji společenskou zodpovědnost měly uplatňovat i nad rámec zákona, jsou nejčastěji toho názoru, že náklady, které z toho vyplynou, by měly nést firmy samotné nebo stát. _ _ _ _ Se zvýšením ceny produktů kvůli započtení nákladů na environmentální zodpovědnost souhlasí již méně často (34 %). I tak je 66 % obyvatel ochotno se, podle vlastního vyjádření (které je ovšem třeba vždy posuzovat v kontextu konkrétní nabídky), podílet na ochraně životního prostředí koupí „zelených“ produktů. A to i v případě, že si za ně musí připlatit, nejčastěji však ne víc, než 5 % ceny výrobku.

Co má firma dělat, aby zaujala spotřebitele?

Češi u firem hledají především elementární slušnost a etiku. Odpovědnost k životnímu prostředí jmenují spontánně na čtvrtém místě, když mají říct, v čem spatřují společenskou odpovědnost, hned po odpovědnosti za zaměstnance. _ _ _ _ Konkrétně očekávají (a 70 % si o tom přeje být informováno), že budou firmy a organizace snižovat spotřebu vody, energií, obalů a papíru (kolem 80 %). Dobře vnímáno je třídění odpadu, zapojování zaměstnanců a podpora environmentálních projektů. 77 % také hodnotí pozitivně, pokud firmy ekologicky uklízejí. Méně často chtějí být lidé zapojováni do environmentálních aktivit firem, pokud jsou v pozici zákazníků. _ _ _ _ U výrobků mají lidé zájem zejména o informace o ekologičnosti balení a celkovém dopadu činnosti firmy na životní prostředí.“

Agáta Jankovská, PR manažerka, GfK Czech, s.r.o.

Pozn: Průzkum byl proveden v srpnu 2011 formou osobních rozhovorů, reprezentativní vzorek 1002 respondentů.

3/ Zákazníci

„Když byla v roce 2011 v **Celosvětovém průzkumu generálních ředitelů** položena otázka: „Do jaké míry změníte strategii své společnosti v příštích 3 letech v reakci na zájem vašich zákazníků o oblast životního prostředí a odpovědnost vaší společnosti?“, kolem poloviny dotázaných vrcholných představitelů společností odpovědělo, že změnu své strategie chystají. Přitom silnější potřeba strategii přizpůsobit zazněla od vrcholových představitelů společností, kteří prodávají své výrobky nebo služby dalším společnostem, tzv. B2B vztah (53 % dotázaných), ve srovnání se společnostmi, které prodávají své výrobky koncovým zákazníkům (49 %) nebo vládě (51 %) dotazovaných.“
Jiří Zouhar, partner, PwC Česká republika

Jak se o environmentální strategii zajímají čeští zákazníci a do jaké míry ovlivňuje jejich kupní rozhodování environmentální strategie společnosti, závisí na mnoha faktorech, jako například chování konkurenčních společností, cenová hladina konkurečních produktů či dostupnost informací o environmentální strategii.

Uvádíme dva příklady českých společností, které pozorují zvyšující se zájem svých zákazníků o odpovědné chování:

Poptávaná ekologická řešení jako hnací prvek aktivit firmy
„Poptávka zákazníků a veřejnosti po ekologických řešeních je jedním z hnacích prvků aktivit v oblasti obnovitelných zdrojů energie. Zde se Skupina ČEZ s péčí řádného hospodáře hodlá věnovat zejména zvyšování účinnosti stávajících zdrojů, např. modernizacemi stávajících vodních elektráren. Jde o řešení ekologické a ve srovnání s výstavbou nových obnovitelných zdrojů také šetrné v otázce případných záborů půdy, dopadů na krajinný ráz, atd. Věříme, že také tuto stránku environmentální strategie zákaznická veřejnost ocení.“
Martin Schreier, manažer komunikace, ČEZ, a.s.

Firemní odpovědnost může rozhodovat
„Stále častěji se setkáváme s tím, že společnosti (především z finančního sektoru) do výběrového řízení na dodavatele služeb zařazují i dotazník firemní odpovědnosti. V oblasti environmentu společnosti cílí otázky dotazníku především na vnitřní procesy, politiky, řízení rizik, práci s dodavateli nebo certifikace. I tento fakt je pro nás motivací, abychom přistupovali k rozvoji udržitelného rozvoje naší firmy strategicky a vyhověli požadavkům našich potenciálních či současných klientů.“
Pavel Závitkovský, partner odpovědný za CSR, KPMG Česká republika

Pro SMEs bývá z pohledu zákazníků motivační i rostoucí zájem ze strany potenciálních odběratelů služeb, či environmentální kritéria při výběrovém řízení. Mnoho firem, a nejen ty nadnárodní, dnes totiž klade důraz na to, aby i jejich dodavatelé splňovali přísná kritéria v oblasti odpovědnosti a udržitelném podnikání. Tyto společnosti sledují celý svůj dodavatelsko odběratelský řetězec.

4/ Zaměstnanci

U některých společností roste environmentální strategie v žebříčku priorit právě z toho důvodu, aby byly schopné upoutat nové talenty, nebo jsou k tomu dokonce vyzváni stávajícími zaměstnanci. Mladí lidé často považují odpovědné chování společnosti za jednu z podmínek, kterou musí jejich budoucí zaměstnavatel naplnit, aby byl dostatečně atraktivní volbou. Tito lidé totiž poměřují své osobní hodnoty s hodnotami, které vyznává jejich budoucí zaměstnavatel.

PwC Česká republika studentský barometr 2011: Stabilita zaměstnavatele a firemní hodnoty jsou důležitější než nástupní plat

„Stejně jako v loňském roce přibližně polovina (49 %) studentů považuje společenskou odpovědnost za jedno z rozhodujících kritérií při volbě budoucího zaměstnavatele. Firmy by se tedy měly pečlivě starat o to, jak jsou odpovědné, neboť alespoň nějakým způsobem se o jejich aktivity v oblasti CSR zajímá 9 z 10 studentů." _ _ _ _ Perspektivní práce, která mě baví, ve stabilní firmě – to je to, co dnes studenti hledají. Stále více si uvědomují, že stabilita firmy souvisí i s její dlouhodobou strategií, chováním a hodnotami. Proto se letos firemní hodnoty budoucího zaměstnavatele ukázaly jako důležitější než nástupní plat."
Václav Prýmek, partner, PwC Česká republika

Zaměstnanecký průzkum vnímání trvale udržitelného rozvoje, Plzeňský Prazdroj 2010

„Pro více než 96 % respondentů je důležité, že má firma vypracovanou strategii trvale udržitelného rozvoje. Jednoznačně nejdůležitější z deseti priorit, kterým se firma v rámci této oblasti věnuje, bylo zvoleno snižování spotřeby energie a úrovně emisí."
Drahomíra Mandíková, ředitelka firemních vztahů a komunikace, Plzeňský Prazdroj, a.s.

5/ Věřitelé/investoři

Ačkoliv přístup k finančním zdrojům může některým společnostem znít jako téma pouze vzdáleně související s existencí environmentální strategie, jak věřitelé, tak investoři se v různé míře o reporting a certifikace v oblasti environmentu zajímají.

A

Věřitel – bankovní instituce
I v České republice najdeme bankovní instituce, které mají nastavena měřítka pro tzv. environmentální screening. Společnosti se silným negativním působením na životní prostředí u nich finanční prostředky na podporu svého „neodpovědného“ podnikání nezískají.

Prokázání zájmu o životní prostředí je podmínkou získání finančních zdrojů
„Úvěry v rámci korporátního financování poskytujeme klientům z odvětví, kde lze environmentální rizika očekávat, pouze v případě, že daná společnost vlastní environmentální audit nebo certifikát ISO pro péči o životní prostředí, má dekontaminační projekty, stará se o minulé škody na životním prostředí a harmonizuje svoji činnost s existujícími environmentálními standardy.“
Pavlína Housová, manažerka firemní odpovědnosti, ČSOB, a.s.

B

Investor obchodující na burze
Důraz na optimální zhodnocení ceny akcií je dalším významným důvodem k zavedení komplexní péče o životní prostředí a shrnutí hlavních bodů environmentální strategie a environmentálních parametrů do výroční zprávy, případně samostatné obsáhlejší zprávy o společenské odpovědnosti.

C

Investor zajímající se o akvizici
Dále může být environmentální strategie i jedno z kritérií při zvažování akvizice.

Nefinanční reporting zvyšuje atraktivitu pro investory
„Kotace na londýnské burze (LSE) byla, v případě NWR, jedním z podnětů pro zavedení nefinančního reportingu a publikování pravidelné zprávy o trvale udržitelném rozvoji. Investoři posuzují společnosti podle řady kritérií a jedním z nich je také skutečnost, jestli společnost sleduje, měří a vyhodnocuje vlivy své činnosti v nefinanční oblasti. Pokud tak činí, dává tím signál, že se aktuálními tématy zabývá a řídí je. Pro investory může být tedy atraktivnější než firma, která udržitelnost neměří.“
Tomáš Rak, manažer udržitelného rozvoje, New World Resources

Environmentální strategie jako kritérium akvizičního procesu
Veškeré subjekty, které připadají v úvahu pro případnou fúzi nebo akvizici procházejí ve Skupině ČEZ náročným několikastupňovým evaluačním procesem. Jeho součástí jsou mj. kritéria spadající do oblasti ochrany životního prostředí.
Martin Schreier, manažer komunikace, ČEZ, a.s.

6/ Vlastníci

Některé společnosti v pozici mateřské společnosti nastavují kritéria odpovědného chování také pro své dceřiné společnosti, tuzemské i zahraniční. Společnost může navíc využívat sdílení příkladů dobré praxe z různých zemí a osvědčené strategie dcer povýšit na mezinárodní úroveň.

Uplatňování kritérií z oblasti životního prostředí na dceřinné společnosti v zahraničí

„Samozřejmě, že zahraniční společnosti spadající do Skupiny ČEZ mají zčásti své vlastní standardy a metodiky dané legislativou a dalšími určujícími prvky existujícími v zemích jejich působnosti. Nad těmito možnými regionálními odlišnostmi však existuje jednotící rámec pravidel Skupiny ČEZ, v případech tohoto typu daný jedním z firemních principů ‚Bezpečně tvoříme hodnoty'. _ _ _ _ Panuje maximální snaha přenášet a aplikovat v zahraničí jak zkušenosti, tak i zmiňovaná kritéria používaná v ČR. Samozřejmě, že tam, kde při akvizicích i případném řízení projektů výstavby a provozování výroben a dalších zařízení v zahraničí budou požadavky místní národní legislativy tvrdší než v ČR, jsou tyto direktivy respektovány. Nastavení našich vnitřních parametrů je dlouhodobě vysoké. _ _ _ _ Naopak také platí, že kritéria uplatňovaná v zahraničí jsou po zvážení a vyzkoušení jejich opodstatněnosti implikována do standard Skupiny ČEZ v ČR."

Martin Schreier, manažer komunikace, ČEZ, a.s.

Jak určit, v jakém stádiu rozvoje environmentální strategie se nacházím?

Od řízení rizik k tvorbě příležitostí

Metodologie popsaná níže umožňuje jednoduchým a rychlým způsobem určit, v jakém stádiu rozvoje environmentální strategie se zhruba daná společnost nachází. Obecně přitom platí, že podmínkou pro dosažení určitého stádia rozvoje je zvládnutí stádií předchozích.

Stádium 1 – Hodnota pro vlastníky

V tomto stádiu se společnost zaměřuje na krátkodobé cíle, jako je maximalizace zisku. Společnost postrádá jasný názor, jak řídit svou reputaci. Toto stádium může být charakterizováno prohlášením: „V environmentální strategii nevidíme žádný přínos pro naši společnost."

Stádium 2 – Legislativa a filantropie

Projekty směřující k ochraně životního prostředí jsou nesystematické. Odpovědnost by bylo pěkné mít, ale není na předních místech žebříčku priorit. Reporting má charakteristiky PR zpráv a společnost se zaměřuje na splnění legislativních požadavků. Toto stádium charakterizuje věta: „Téma péče o životní prostředí chápeme jako důležité, ale nemáme stanovenou žádnou strategii nebo měřitelné cíle."

Stádium 3 – Řízení hodnoty & informační systém

Měříme hodnoty v oblasti environmentu. Environmentální strategii se nám podařilo propojit na hlavní strategii společnosti a tvorbu hodnoty. Máme nastavené procesy a cílové hodnoty, stejně jako celkový program, strukturu řízení a odpovědností. Stádium dobře vystihuje věta: „Máme environmentální strategii a pracujeme na tom, aby se prolnula celou společností."

Stádium 4 – Strategická diferenciace

Environmentální strategie je plně integrovaná do celkové strategie společnosti. Zaměstnanci jsou zapojováni prostřednictvím zaměstnaneckých programů. Společnost inovuje, představuje nové zelené produkty a vstupuje na nové trhy. Vede aktivní dialog se zainteresovanými stranami a je lídrem ve svém odvětví. V tomto stádiu o sobě říká: „Pro své průmyslové odvětví nastavujeme nová měřítka. Environmentální směřování je DNA naší společnosti."

Zdroj: metodologie PwC Česká republika

Společnosti, které jsou dnes ve stádiu 4, začínaly brzy…

Současná úroveň: Stádium 4 – Environmentální strategie inkorporovaná do korporátní strategie

„Systematický přístup jsme budovali několik let: prvním krokem bylo již v roce 1998 zavedení environmentální strategie. Od roku 1999 jsme držiteli ISO standardů. Významné období byl rok 2006, kdy jsme zavedli jednotnou strategii trvale udržitelného rozvoje, jejíž součástí jsou 4 priority zaměřující se na environmentální oblast a také systém nastavování a revize cílů a jejich pravidelného vyhodnocování, Jedná se o systém SAM (tzv. Sustainability Assessment Matrix), který vyvinula naše mateřská společnost a je jednotný pro všechny společnosti napříč SABMiller. Výsledkem hodnotícího procesu je akční plán integrovaný do plánu společnosti, cílů oddělení a jednotlivých zaměstnanců. Jak priority, tak i procesy jsou monitorovány interním auditem. V roce 2006 jsme vydali první zprávu o trvale udržitelném rozvoji, která je od roku 2007 verifikována nezávislou stranou."
Drahomíra Mandíková, ředitelka firemních vztahů a komunikace, Plzeňský Prazdroj, a.s.

Zhodnocení rozvojových stádií enviromentální strategie

„V našem poradenství rovněž používáme metodologii identifikující stupeň implementace strategie udržitelnosti ve firmách. Odráží to naše přesvědčení, že udržitelný rozvoj je dlouhodobý proces plánování a neustáleho zavádění nových prvků, který ovlivňuje všechna oddělení společnosti. Přestože každá společnost má svá specifika, určitá schémata mají tendenci se opakovat, jako například nemožnost dosáhnout vyšších stádií implementace strategie udržitelnosti bez zvládnutí těch nižších. Udržitelný provoz je víc než jen projekt nebo iniciativa. A čím vyššího stadia strategie udržitelnosti se společnost snaží dosáhnout, tím většího úsilí je třeba nejen od top managementu, ale od každého zaměstnance."
Robert Reiniger, ředitel služeb environmentálního poradenství, Deloitte Maďarsko

Jak postupovat při zavádění environmentální strategie?

Postup na vedlejší straně ukazuje základní kroky, nad kterými se management společnosti zamýšlí, pokud se rozhodne environmentální strategii zavést. S každým krokem souvisí i skupina otázek, které si management klade a hledá na ně odpověď.

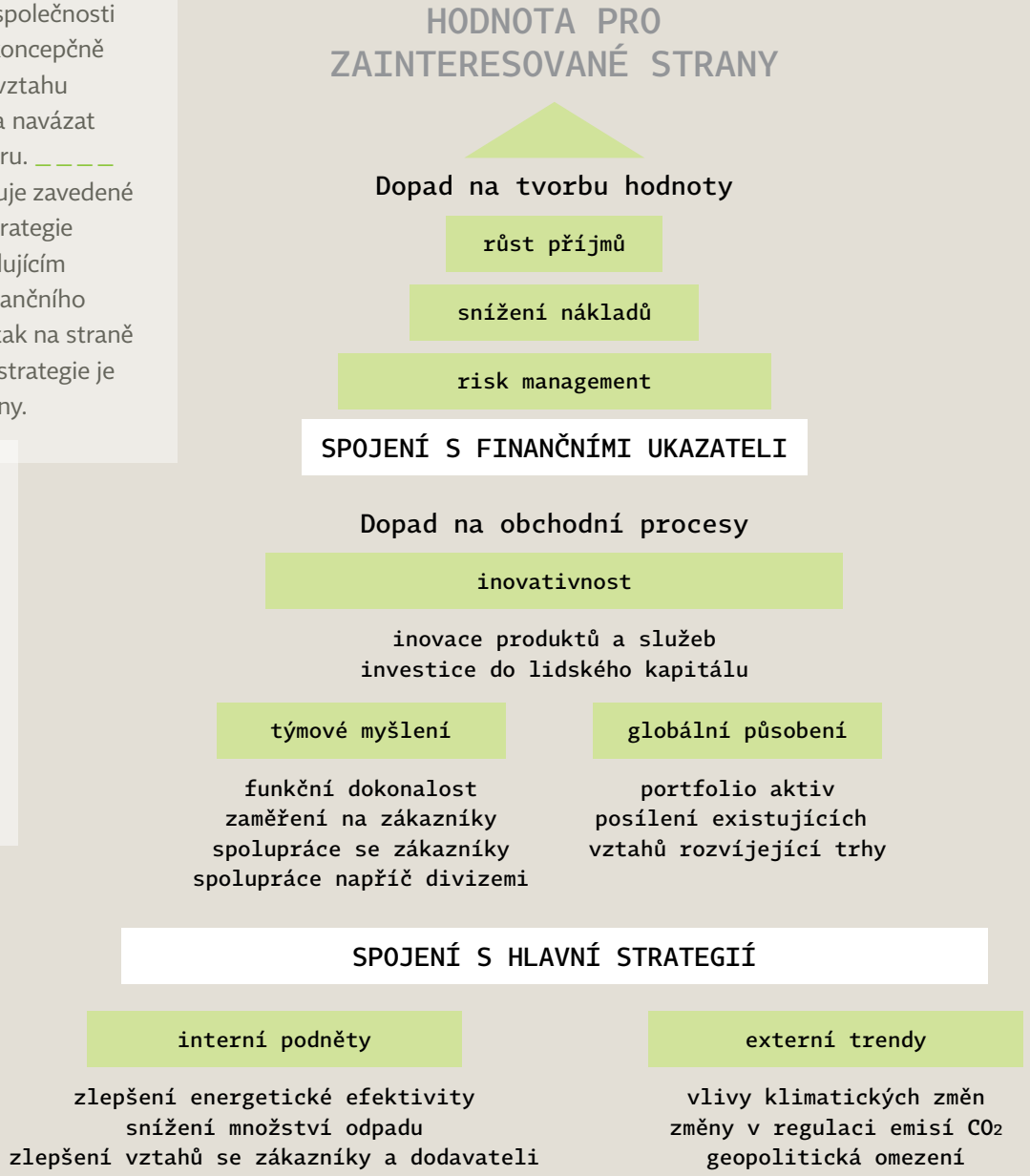
1 Zhodnoťte, jak environmentální strategie souvisí se směřováním vaší společnosti	— Co od nové strategie očekáváte? — Jakým způsobem podpoří vaše podnikání? — Jaké příležitosti nabízí?/ Jaká rizika podstupujete pokud se této oblasti nevěnujete?
2 Proveďte zhodnocení současného stavu	— Jakou úroveň environmentální strategie má vaše společnost v současnosti? — Znáte očekávání zainteresovaných stran? — Jak se chovají vaši konkurenti (jiné společnosti v odvětví)? — Existuje globálně nastavená strategie, ze které vyjdu a přizpůsobím ji pro český trh?
3 Určete prioritní oblasti environmentální strategie	— V jakých oblastech je dopad vašeho podnikání na životní prostředí nejvyšší? — Jaké oblasti představují pro vaší společnost nejvyšší riziko? — Nabízí vámi vybrané oblasti potenciál k získání konkurenční výhody?
4 Vypracujte strategii pro celou společnost	— Jakých částí vaší společnosti se změny a strategie bude týkat především? — Jaké investice plánujete uskutečnit? Jaké ekonomické přínosy očekáváte (krátkodobě, dlouhodobě)? — Jaké jsou celosvětové trendy environmentální strategie pro vaše odvětví? — Jakým způsobem nastavíte řízení, organizaci, procesy a komunikaci uvnitř společnosti? — Kteří zaměstnanci se aktivně zapojí? Kolik jejich času bude zapojení vyžadovat?
5 Nastavte cíle pro budoucí období	— Jaké cíle si nastavíte pro budoucí období? Jsou tyto cíle reálné? — Jak zajistíte, že je nová strategie akceptována? Jak podpoříte novou kulturu? — Jaké hodnoty v současnosti měříte (např. spotřeba vody) a jaké hodnoty potřebujete měřit? — Jak nastavíte strukturu řízení? Jakým způsobem bude probíhat reporting? — Jaké procesy je třeba nastavit k zajištění funkční struktury?
6 Reportujte interně i externě	— Máte interně zavedený pravidelný systém reportingu? — Jak jsou informováni a motivováni vaši zaměstnanci k plnění stanovených cílů? — Komunikujete své výsledky v odpovídajícím formátu a odpovídajícím způsobem vašim zainteresovaným stranám? — Využíváte více než jeden komunikační kanál k doručení informace zainteresovaným stranám?

Zdroj: metodologie PwC Česká republika

Jak postupovat při zavádění environmentální strategie?

Podněty pro zavedení environmentální strategie mohou přicházet jak z externího prostředí, tak zevnitř společnosti. _ _ _ _ Často ve společnosti probíhají dílčí projekty, které je třeba koncepčně uchopit a porovnat jejich relevanci ve vztahu k prioritám environmentální strategie a navázat je na hlavní strategii a korporátní kulturu. _ _ _ _ V dalším kroku společnost přehodnocuje zavedené procesy tak, aby se environmentální strategie plně prolnula do řízení. _ _ _ _ Následujícím krokem v integraci je promítnutí do finančního reportingu a to jak na straně investic, tak na straně přínosů._ _ _ _ Výsledkem zavedené strategie je vyšší hodnota pro zainteresované strany.

K detailnějšímu zhodnocení současného stavu, stanovení strategie a vyhodnocení jejího zacílení pak slouží celá řada diagnostických nástrojů jako je matice zacílení, benchmark v odvětví, analýza názorů a očekávání zainteresovaných stran, nebo diagram výkonnosti (např. dle ISO 26 000).



Jak nastavit systém řízení ennvironmentální strategie?

Aby společnost zajistila, že se podaří naplnit cíle, které si stanovila ve své environmentální strategii, je důležité vytvořit strukturu řízení a jmenovat zaměstnance, nejlépe ředitele nebo manažera, který ponese za naplnění cílů environmentální strategie odpovědnost. Tento ředitel, zpravidla odpovědný za širší oblast CSR, pak stanovuje ve spolupráci s vedením společnosti cíle environmentální strategie, období pro jejich naplnění, určuje oddělení a zaměstnance, kteří se do naplnění strategie zapojí, a v neposlední řadě nastavuje měřitelné cíle, tzv. „KPIs“.

Cíle environmentální strategie

Řízení k jejich dosažení

Nastavení měřitelných cílů – KPIs

1

Ředitel udržitelnosti

Současným trendem společností s mezinárodní působností je tzv. „ředitel udržitelnosti“ (CSO – chief sustainability officer). Tato nově vznikající pozice na úrovni vrcholového managementu společnosti má odpovídající pravomoci, obdobně jako finanční ředitel (CFO) nebo IT ředitel (CIO). Zařazení ředitele udržitelnosti mezi nejvyšší management společnosti má své odůvodnění. Oblast, kterou řídí je velmi různorodá a oddělení, která spoluvytváří naplnění širší strategie udržitelnosti, jsou stejně různorodá. Je to např. oddělení ekologie, oddělení bezpečnosti nebo interního auditu. Ovšem k naplnění environmentální strategie je klíčové, aby se zapojili i zaměstnanci oddělení výroby, prodeje, nákupu, atd. _ _ _ _ Úkolem ředitele udržitelnosti je zajistit, že se udržtelnost stane součástí hlavní strategie společnosti, a bude prakticky provázaná s denním chodem společnosti. Ředitel udržitelnosti je nezbytnou inspirací a podporou nápadů v oblasti udržitelnosti a to jak pro management, tak i zaměstnance napříč společností. _ _ _ _ V českých společnostech je za řízení environmentální strategie nejčastěji zodpovědný zaměstnanec v oddělení marketingu, ekologie, případně bezpečnosti a kvality.

Mezi kompetence ředitele udržitelnosti patří zejména následující:

— výzkum a vývoj (R&D) za účelem vývoje zelených produktů
— prodej specializovaného portfolia a know-how jiným společnostem
— akvizice společností splňujících kritéria udržitelného podnikání
— nastavování a kontrola dodržování hodnot v dodavatelském řetězci
— snižování nákladů – především pomocí úspor ve výrobě
— snaha o včlenění cílů CSR do reportingového systému a provázanost s finančním reportingem
— zajištění, že uskutečněné úspěchy jsou komunikované
— zajištění politiky kvality ve vztahu k sustainability
— partnerství s neziskovými organizacemi a vládou

Environmentální strategie v denní praxi společnosti

„Interně je agenda udržitelného rozvoje zakotvena do firemních procesů a součástí každodenních aktivit všech zaměstnanců/kyň. Cíle schvaluje nejvyšší vedení firmy. Jejich naplňování je pod vedením ředitelky oddělení firemních vztahů a komunikace řízeno specialistou tzv. udržitelného rozvoje. Rozvoj této oblasti je zajišťován týmem, který je složen ze zástupců oddělení napříč firmou, kdy se environmentální oblasti se věnují odborníci z výrobního oddělení."

Drahomíra Mandíková, ředitelka firemních vztahů a komunikace, Plzeňský Prazdroj, a.s.

2

Nastavení cílů

Součástí kvalitní environmentální strategie je stanovení jednotlivých cílů a spojených indikátorů. Při nastavování cílů, je třeba zohledit skutečnost, zda je cíl reálný a odpovídá místním možnostem. Například při stanovování cíle pro snižování emisí CO_2 o 20 % do roku 2020, je základem analýzy naměření současných hodnot emisí a určení zdrojů emisí a poměrů, kterými k vytváření celkových emisí přispívají. Pak následuje zhodnocení toho, jaké investice chce společnost k dosažení cílů uskutečnit a předpoklad výše snížených emisí při zavedení nového opatření (například technologicky vyspělejší výrobní linky). Zhodnocení by měla proběhnout vůči všem zdrojům, které emise produkují. Součet celkového snížení emisí po zavedení všech plánovaných opatření pak potvrdí, nebo vyvrátí výši navrhovaného cíle v daném období. Na začátku celého procesu je proto potřeba stanovit hranici této analýzy, tzn. které vstupní údaje (provozy, dceřiné společnosti, fáze výroby, dodavatele, regiony, zákazníky apod.) jsou do analyzovaných skutečností zahrnuty.

Následující příklad popisuje velmi strukturovaný a propracovaný příklad nastavení strategického cíle snížení emisí oxidu uhličitého.

Nastavení globálních a lokálních cílů společnosti

1 Sjednocení metodiky pro sledování a vyhodnocení spotřeb energií a produkce CO_2 napříč celou globální společností. _ _ _ _ **2** Nastavení globálního dlouhodobého cíle. Cíl by se měl odvíjet od BAT (nejlepší dostupné technologie na trhu), ev. od nejlepších výsledků dosažených ve společnosti. _ _ _ _ **3** Rozdělení cílů po jednotlivých provozech a nastavení konkrétních ročních cílů. Základem je studie, která zváží používané technologie a postupy, úroveň řízení procesů a vyhodnotí investiční prostředky potřebné k dosažení navržených cílů. Studie obsahuje finanční rozvahu návratnosti vložených investičních prostředků. Ceny energií se mohou podstatně lišit dle regionu a typu zásobování. Vlastní zdroj vody a energie je většinou levnější než externí dodavatel. _ _ _ _ **4** Hodnocení a audit za účasti expertní skupiny. Výsledkem auditu je návrh doporučených opatření a tvoří základ pro tříletý akční plán. _ _ _ _ **5** Zpracování tříletého akčního plánu, který obsahuje konkrétní úsporné projekty a potřebné investiční náklady. Z vlastní zkušenosti můžeme potvrdit, že samotné zlepšení úrovně řízení procesů vede ke snížení spotřeb energií bez nutnosti velkých investic. Jako příklad lze uvést sledování spotřeb energií v krátkých časových intervalech, které umožnilo okamžitou detekci případných výkyvů ve spotřebě a rychlou realizaci nápravného opatření.

Drahomíra Mandíková, ředitelka firemních vztahů a komunikace, Plzeňský Prazdroj, a.s.

3 Měřítka výkonnosti tzv. „KPIs“

Měřítka výkonnosti společnost zavádí ke sledování stupně úspěchu při naplňování cílů, které si stanovila. V případě, že se nedaří stanovené cíle naplňovat, slouží KPIs k rychlé identifikaci příčin a jejich odstranění. Slouží také k určení odpovědnosti zaměstnanců, kteří se na jejich naplnění podílejí. KPIs mohou být stanoveny na úrovni celé společnosti, týmu nebo jednotlivce, případně jako komplexní systém, který obsahuje všechny tři výše jmenované úrovně. KPIs mají v osobním hodnocení zaměstnanců různou míru významu – váhu, podle důležitosti v širším rámci strategického směřování společnosti a míry, do jaké může zaměstnanec cíl ovlivnit.

Příklad environmentálních KPIs a zapojení zaměstnanců do jejich plnění

„Naše společnost zavedla pro Českou republiku následující KPIs:
— spotřeba energií (elektrická energie, teplo, obnovitelné zdroje energie)
— spotřeba vody
— emise CO_2 z fosilních paliv
— procento znovu využitelných odpadů.
— procento recyklovatelných a vratných obalů

Cíle pro oblasti úspory energií a vody jsou distribuovány napříč celou organizační strukturou – tj. všichni zaměstnanci jsou zapojeni do snižování, avšak konkrétní cíle snižování spotřeby jsou nastaveny zejména ve výrobních odděleních. Váha cíle je kaskádována a procento, kterým ovlivňuje individuální cíl zaměstnance je různé, podle možnosti zaměstnance cíl ovlivnit. V případě spotřeb energií a vody se obecně dá říci, že váha cíle v organizační struktuře narůstá naopak směrem dolů.“

Drahomíra Mandíková, ředitelka firemních vztahů a komunikace, Plzeňský Prazdroj, a.s.

Jak komunikovat se zainteresovanými stranami?

Komunikace environmentální strategie a dalších aktivit je přirozenou součástí procesu zavádění této strategie. Při komunikuci je důležité si uvědomit, proč komunikovat právě to, co chceme komunikovat, na které cílové skupiny se zaměřit, co by mělo být hlavním sdělením, a které vhodné komunikační kanály a nástroje použijeme.

Proč se zainteresovanými stranami komunikovat?

— prohloubení vztahu s firmou/značkou
— snížení vlivu firmy prostřednictvím zainteresované strany (např. zákazníků nebo zaměstnanců)
— vzdělávání a zvyšování povědomí o udržitelnosti
— inovativní řešení v rámci spolupráce
— konkurenční výhoda

Proč komunikovat se zákazníky

„Vliv firem na zákazníky může být cestou k environmentálně šetrné a udržitelné spotřebě. Zákazníky může firma motivovat k odpovědnému chování tím, že jim nabídne produkty a služby s pozitivním společenským a environmentálním dopadem. Velkou roli hrají firmy rovněž v tom, zda jejich produkty a služby užívají zákazníci odpovědně, s co nejnižším vlivem na životní prostředí a společnost. Právě při spotřebě jsou často negativní dopady nejvyšší. V neposlední řadě je úlohou firemní komunikace povzbudit zákazníky k odpovědnému chování na bázi denního rozhodování."
Kateřina Kolská, junior manažerka, Byznys pro společnost

Výběr komunikovaných témat a forma se liší s ohledem na danou cílovou skupinu.

„Proč to děláme? U smluvních zákazníků, široké veřejnosti a dětí je význam evidentní, jde o vzdělávání a ovlivňování chování současných a budoucích spotřebitelů. Vůči odborné veřejnosti a potencionálním klientům tím demonstrujeme svou odbornou zdatnost a profesionalitu. Vůči všem stakeholderům včetně médií chceme vystupovat jako odpovědný a dlouhodobý partner, který přispívá k lepší kvalitě života v regionech své působnosti. _ _ _ _ Podle cílové skupiny se liší forma komunikace. S městy a obcemi komunikujeme na osobní úrovni a spíše tradiční písemnou formou, se smluvními zákazníky pak elektronicky, nebo prostřednictvím tiskovin. Na individuální spotřebitele nemáme kontakt, využíváme proto mailing do schránek, PR články v tisku a na internetu, hodně komunikujeme také osobně na akcích s vodním barem a dnech otevřených dveří. Obecně environmentální tématiku čím dál tím více komunikujeme prostřednictvím internetu."
Vendula Valentová, CSR manažerka, Veolia Voda, Česká republika, a.s.

Jak environmentální témata komunikovat?*

Důvěryhodně _ _ _ _ komunikace musí být pravdivá, podložená odpovídajícími fakty a výzkumy, které by měly být transparentní a veřejně dostupné.

Srozumitelně _ _ _ _ komunikace by měla být jasná a jednoduchá, přizpůsobená míře odbornosti cílové skupiny. Pro laickou veřejnost je mnoho environmentálních témat těžko uchopitelných. Je ale třeba dát pozor na zavádějící či vágní prohlášení jako „zelený“, „ekologický“ atd.

Důsledně _ _ _ _ ochrana životního prostředí a udržitelnost mohou někdy působit trendově. Musíme k nim ale naopak přistupovat systematicky. To samé platí i pro komunikaci. Představení konceptu či strategie firmy vzbudí větší důvěru, než jednorázová kampaň postihující pouze jednu vlastnost výrobku či malou část činnosti firmy.

Interaktivně _ _ _ _ vyprávějte příběhy a naslouchejte příběhům svých stakeholderů. Nechte si poradit, využijte jejich zkušenosti a hledejte společná řešení. Reagujte na pozitivní ohlasy i kritiky, které mohou být velmi důležitou zpětnou vazbou.

… kreativně a pozitivně!

* www.csrwire.com/press_releases/14075-How-Sustainable-Communications-Can-Help-You-Survive-the-Recession

PET man odchází – TAP woman přichází – příklad interní kampaně mezi zaměstnanci

„Kampaň byla vytvořena za účelem komunikace přechodu z pití balené vody na kohoutkovou ve všech kancelářích KPMG. _ _ _ _ Cílem kampaně bylo především pozitivně komunikovat všem našim zaměstnancům rozhodnutí o zrušení nákupu balené vody v plastových lahvích a zahájení pití vody kohoutkové, aby zaměstnanci získali správný přístup již v počátcích změny, pochopili její důvody a změnu přijali. _ _ _ _ Výhody kohoutkové vody a všechna věcná fakta jsme prezentovali humornou formou, která výrazně zvýšila pozornost zaměstnanců a ve výsledku i pozitivní přijetí ohlášené změny. Záměrem bylo zdůraznit ekologický a zdravotní aspekt této změny a vyzdvihnout odpovědný přístup k životnímu prostředí. Všechny firemní kuchyňky byly v průběhu kampaně vybaveny dostatečným množstvím velkých sklenic. _ _ _ _ V zasedacích místnostech se nabízí obchodním partnerům voda v karafách ochucena čerstvým citronem. Po ukončení kampaně zmizela ze všech kanceláří balená voda. Zrušením nákupu balené vody ročně firma ušetří přes 1,4 milionu korun, které jsou z velké části věnovány na nové projekty v oblasti CSR.“

Klára Tichá, CSR supervizor, KPMG Česká republika

Vyhněte se „greenwashingu“

„Za greenwashing se považuje nepodložená, klamná či irelevantní informace, která souvisí s environmentálním chováním firmy či vlastností produktu nebo služby, která má vliv na životní prostředí. Ať už je greenwashing zamýšlený či nikoliv, jedná se o dezinformaci, která vytváří klamnou image environmentální odpovědnosti společnosti či šetrnosti výrobku. Greenwashing zvyšuje nedůvěru k environmentální komunikaci a přispívá k určité ‚zmatenosti‘ spotřebitelů v oblasti environmentálních témat.“ _ _ _ _

Kateřina Kolská, junior manažerka, Byznys pro společnost

PET man odchází
TAP woman přichází

Environmentální strategie jako dobrovolný veřejný závazek?

Environmentální směřování zůstává v některých společnostech pouze v interní rovině a je sepsáno jako interní směrnice nebo kodex pro management a zaměstnance společnosti. V jiných případech je strategie komunikována veřejně a může mít také podobu veřejně komunikované zprávy, např. formou zpráv o společenské odpovědnosti, tiskových zpráv nebo samostatných sekcí výroční zprávy. **Externě komunikované strategie často obsahují veřejný závazek k aktivnímu úsilí o snižování dopadů na životní prostředí s kvantifikovanými cíli a časovým obdobím, do kterého společnost své cíle hodlá naplnit.**

Skanska environmentální strategie pro období 2011–2015

Cíle jsou veřejně komunikovány formou Sustainable reportů na oficiální internetové adrese a na české doméně.

Environmentální strategie respektive Business Plan 2011–2015 v environmentální oblasti obsahuje čtyři klíčové oblasti našeho zájmu:

— % projektů se spotřebou Energie o 25 % nižší, než ukládají platné normy.
— %projektů se spotřebou vody o 25 % nižší, než ukládají platné normy, příp. standardy.
— % odpadů z našich projektů, které jsou ukládány na skládky bez možnosti jejich dalšího využití (včetně odpadů subdodavatelů); pro zajímavost – v současné době je přibližně 10 procent odpadů skládkováno. Cílem pro rok 2015 je zlepšit tento stav na pouhá 2 %.
— Počet projektů, na kterých budeme schopni změřit uhlíkovou stopu v základním rozsahu pro fázi realizace.

Karel Fronk, vedoucí oddělení Udržitelný rozvoj, Skanska a.s.

www.skanska.com/en/Sustainability/
www.skanska.cz/cz/O-nas/Udrzitelny-rozvoj/

Jednou z nejrozšířenějších metodik, které je možné využít, je GRI (Global Reporting Initiative). V současné době jí využívá více než 2000 společností po celém světě. Samotné reportování lze rozlišit na aplikační úrovně A, B nebo C podle hloubky a míry detailu sledovaných ukazatelů.

Má smysl reportovat?

I když reportování v oblasti společenské odpovědnosti a trvale udržitelného rozvoje není ve většině zemí Evropy povinností, lze sledovat nárůst počtu společností, které se rozhodly dopad své činnosti na okolní prostředí – ať už v ekonomické, environmentální nebo sociální oblasti – monitorovat, reportovat a dosáhnout tím větší transparentnosti. I v České republice můžeme sledovat příklady společností, které se rozhodly tento trend následovat.

Proč se společnosti rozhodly reportovat?

— schopnost poskytnout komplexní informace různým zainteresovaným stranám dle jejich potřeby
— pomoc při řízení reputace a budování značky
— vyšší nároky na splnění závazků společnosti
— možnost porovnání se s jinými společnostmi v oboru i mezioborově
— příprava na potenciální povinnost reportovat

Reporting udržitelného rozvoje – zpráva pro investory

„České prostředí je v pohledu na reporting specifické. U nás toto téma není v centru zájmu státu, ani investorů. Přitom u zahraničních firem jsou to právě investoři, banky a v mnoha případech i státní instituce, kdo tlačí k zavedení, sledování a vykazování dopadů činnosti společností. Například na londýnské burze (LSE) v indexu FTSE100 reportují v těžební branži dopady svého podnikání téměř všechny zalistované firmy. To platí i pro NWR, kdy po vstupu na LSE významně zesílil tlak investorů na zahrnutí udržitelného rozvoje do rozhodovacích procesů ve firmě a jejich pravidelné vykazování dle auditovatelné metodiky. _ _ _ _ V českém prostředí směřujeme ke zvýšení kredibility například u politické reprezentace, státní správy, samosprávy či regionu, ve kterém působíme. Konstantně usilujeme o zvýšení transparentnosti firmy navenek. Interně reporting přispívá ke zlepšení interní komunikace a podle pravidla „co měříte, můžete řídit“ také k účinnějšímu řízení nefinančních rizik.“

Tomáš Rak, manažer udržitelného rozvoje, New World Resources

Globální vs. lokální pohled

Pohled na globální vývoj v oblasti odpovědného přístupu k životnímu prostředí nabízí nejnovější trendy, koncepční přístup a inspiraci. _ _ _ _ Stejně důležitý je pohled na lokální prostředí, který vyjasní, co očekává lokální trh a pomůže stanovit priority ve vztahu k péči o životní prostředí, které společnost přímo ovlivňuje.

Jaké jsou celosvětové trendy ve vybraných odvětvích?
Společnosti, které jsou již v pokročilejším stupni rozvoje environmentální strategie a hledají cesty, jak svou environmentální strategii rozšířit, mohou sáhnout po některé z publikací, které po celém světě sledují nejnovější trendy pro oblast CSR. Jenou z nich je Ročenka udržitelnosti (Sustainability Yearbook), kterou vydává společnost SAM. Tato ročenka vychází již 13. rokem a informace v ní obsažené jsou založené na výsledcích dotazování několika tisíc vrcholových manažerů po celém světě. Ročenka udržitelnosti přináší trendy pro 58 sektorů ekonomiky. _ _ _ _ Jako příklad uvádíme oblasti, kterým se nejčastěji věnují generální ředitelé ve výrobním sektoru, těžařství a potravinářství, speciálně zaměřeného na nápoje.

Na co se společnosti globálně nejvíce zaměřují v roce 2012?

Výrobní sektor
— environmentální strategie – systém řízení
— rizika spojená s použitím vody
— strategie boje proti změnám klimatu
— odpovědnost produktu

Těžařství
— ochrana biodiversity
— strategie boje proti změnám klimatu
— environmentální reporting
— minimalizace odpadů

Potravinářství – nápoje
— environmentální strategie – systém řízení
— obaly
— surovinová základna
— rizika spojená se získáním a používáním vody

Jak ušít globální strategii na míru českému trhu?
České pobočky mezinárodních společností mívají často nastaveny obecné cíle environmentální strategie podle globální environmentální strategie. Aby péče o životní prostředí byla pro lokální trh adekvátní a naplnila očekávání zainteresovaných stran, je třeba ji přizpůsobit místním podmínkám a poskytnout odpovědi místním zájmovým skupinám (zákazníkům, veřejnosti, zaměstnancům, vládním představitelům atd.).

Mysleme globálně, jednejme lokálně
„V environmentální oblasti máme mezinárodně mateřskou společností nastavená témata jako ochrana vodních zdrojů, podpora výchovy a informovanosti o vodě, přístup k vodě pro každého člověka atd.Na lokální úrovni potom vybíráme některá z těchto témat, která jsou pro naši lokalitu relevantní, konkretizujeme je na místní poměry. Dále je doplňujeme o další důležitá témata pro ČR (1–2). Vedle těchto témat bezprostředně navázaných na vlastní činnost firmy rozvíjíme v ČR naše vlastní projekty, které ale samozřejmě tematicky zapadají do vytyčeného ranku: např. k tématu podpory biodiverzity organizujeme vlastní výchovně vzdělávací soutěže pro ZŠ a ve spolupráci s Českým svazem ochránců přírody se snažíme podpořit přírodní rozmanitostv rámci provozovaných areálů (úpravny vody, čerpací stanice, čistírny odpadních vod), ale i ve veřejných prostorách provozovaných regionů. Globální strategie je často obecná na úrovni globálních cílů, úkolem lokálního vedení je potom strategii přizpůsobit podmínkám, které jsou pro danou zemi aktuální, a podle toho určit oblasti, kterým je třeba věnovat nejvíce úsilí. “

Proč je důležité specifikovat strategii ochrany životního prostředí pro Českou republiku?
„U naší firmy, jejíž činnost je s životním prostředím tak úzce spjata, je to nutnost. Kvalita životního prostředí obecně určuje kvalitu surové vody jako vstupní suroviny v procesu naší výroby. Proto je důležitá i informovanost veřejnosti a výchova školní mládeže.“

Cítíte, že máte v této oblasti ponechanou dostatečnou míru samostatnosti?
„Ano, současná míra regulace zaručuje strategičnost a mezinárodní koherenci a zároveň umožňuje adaptaci na lokální poměry.“

Vendula Valentová, CSR manažerka, Veolia Voda Česká republika, a.s.

0 krok napřed? Řízení dodavatelského řetězce a životního cyklu výrobku

1 Řízení environmentální odpovědnosti dodavatelského řetězce

Zahraniční společnosti, které mají environmentální strategii na pokročilém stupni rozvoje, stále častěji zahrnují do svých strategických záměrů také své dodavatelské řetězce. Reagují na fakt, že péče o životní prostředí v článku výrobního řetězce, který přísluší jejich společnosti, je jen jednou z oblastí, kde výrobek při svém vzniku životní prostředí ovlivňuje. _ _ _ _ Pokud se navíc jedná o velké korporace, které odebírají materiály, suroviny nebo díly z rozvojových zemí s legislativní regulací a standardy odpovědnosti podnikání na zásadně rozlišné úrovni, jsou tito hráči na trhu pod silným tlakem zákazníků a veřejnosti. Ti stále častěji vyžadují informace o environmentální odpovědnosti na globální úrovni a informace, že na domácím trhu je environmentální strategie propracovaná, pro ně není dostatečná. _ _ _ _ Mnohé společnosti se proto **rozhodly dodavatelské řetězce ve větší či menší míře do řízení svého environmentálního směřování zahrnout**, aby byly schopny v celém procesu vzniku výrobku (po všech stupních produkce a výrobních fázích) řídit reputační rizika, legislativní rizika a svému zákazníkovi nabídnout produkt, o kterém mohou říci, že vznikl způsobem, který odpovídá environmentálním standardům jejich společnosti. _ _ _ _ Při rozšiřování environmentální strategie do dodavatelského řetězce jsou dodavatelé vyzváni, aby prokázaly a potvrdily, že předložené standardy péče o životní prostředí dodrží. V některých případech je dodavatelům nabídnutá i bezplatná pomoc, která podpoří nebo urychlí jejich úsilí k naplnění či vylepšení stávající úrovně environmentální strategie.

Aktivní přístup k podpoře environmentální strategie dodavatelů

„Zavázali jsme se uplatňovat ‚Principy odpovědného dodavatele' vytvořené naší mateřskou společností SABMiller. V rámci naší spolupráce motivujeme také naše partnery k jejich dodržování. Prostřednictvím programu SQM, tzv. Systém řízení kvality poskytované dodavatelem, společně dohlížíme na nejvyšší kvalitu dodávaných surovin. Stejně jako kvalitu surovin, materiálů či služeb ale sledujeme u našich dodavatelů i odpovědný přístup k životnímu prostředí, lidským právům či bezpečnosti při práci. V případě zjištění nedostatků spolupracujeme s dodavateli na realizaci nápravných kroků. _ _ _ _ Jako jedna ze společností, která již mnoho let podporuje společenskou odpovědnost a trvale udržitelný rozvoj firem, se snažíme šířit tyto myšlenky a přístup i dál. Proto např. pravidelně oslovujeme naše klíčové dodavatele s otázkou odpovědného přístupu k podnikání."
Drahomíra Mandíková, ředitelka firemních vztahů a komunikace, Plzeňský Prazdroj, a.s.

Udržitelnost nabízí výhody pro dodavatele

„Společnost Siemens do své strategie udržitelnosti zapojuje i dodavatele, kterým pomáhá šetřit energii. Program EEP for Suppliers (EEP4S) identifikuje a vyhodnocuje potenciál úspor energie ve výrobních procesech a dokáže snížit spotřebu energie až o 17 procent. Jedním z prvních účastníků programu byla slévárna, která společnosti Siemens dodává litou ocel používanou při výrobě parních turbín. Jediný návrh konzultantů společnosti Siemens dokázal slévárně ušetřit 14 000 eur za rok, což dodavateli umožnilo získat zpět polovinu investice na úspory energie již v prvním roce. _ _ _ _ Program EEP for Suppliers byl tedy spuštěn s cílem snížit spotřebu energie v dodavatelském řetězci. Účastníci si mohou vybrat ze čtyř variant programu, navržených v souladu s energetickou náročností jejich výrobních procesů a objemem výroby. K dispozici je také bezplatný hodnotící nástroj, který malým podnikům či závodům s méně energeticky náročnými provozy umožňuje vyhodnotit procesy a identifikovat potenciál úspor. _ _ _ _ V obchodním roce 2010-2011 začlenila společnost Siemens do programu EEP4S prvních 160 dodavatelů s energeticky náročnými výrobními procesy. Příští rok se přidá dalších 840 firem. Plánem do budoucna je, aby se EEP4S stal pevnou součástí systému řízení dodavatelů společnosti Siemens."

Karolína Kříženecká, manažerka komunikace, Siemens, s.r.o.

2 Měření dopadu výrobku na životní prostředí po celou dobu jeho životnosti LCA (Life Cycle Assessment)

LCA je nástroj, který umožňuje poměrně komplexní pohled na jeden výrobek společnosti a měří jeho dopady na životní prostředí po celou dobu jeho životnosti, tedy od jeho vzniku až po jeho zánik. Pokud dostane zákazník výsledky analýzy LCA, nedostává informaci pouze o tom, jak působil výrobek na životní prostředí při své výrobě, ale získává také přehled o vlivu při získávání surovin, např. pěstování a zpracování surovin na životní prostředí, jejich přepravy na výrobní linku, zpracování v konečný výrobek, přepravy k zákazníkovi, použití výrobku zákazníkem a recyklace/skládkování produktu. V případě potřeby je možné LCA analýzu použít pouze na část životního cyklu výrobku, jako je doprava výrobku nebo jeho spotřeba zákazníkem. _ _ _ _ Také dopad na životní prostředí je hodnocen z mnoha hledisek, jako je např. spotřeba paliv, spotřeba elektrické energie, vznik tuhého odpadu, výše emisí oxidu uhličitého a dalších emisí. _ _ _ _ Proces provádění LCA analýzy je stanoven mezinárodní normou ISO 14040 a 14044, která je součástí systému environmentálního managementu ISO. _ _ _ _ Firmy hojně LCA analýzu využívají při designování produktů ve výzkumu a vývoji nebo při investičním rozhodování. Další velmi časté uplatnění nachází LCA analýza při hodnocení obalových materiálů výrobků.

LCA jako nástroj rozhodování při investiční výstavbě ve vodním hospodářství

„Metodiku LCA jako celostní pohled na dopad na životní prostředí používáme při porovnávání různých variant technologických řešení při investiční výstavbě ve vodním hospodářství. Studie zpracovávají naši interní odborníci ve spolupráci s odborníkem Ústavu chemie ochrany životního prostředí VŠCHT v Praze. Výsledky analýz jsou předloženy investorovi dané stavby a jsou zahrnuty do hodnocení jednotlivých navrhovaných řešení. Konkrétně bylo metodikou LCA zpracováno posouzení rekonstrukce úpravny pitné vody Souš v severních Čechách a posouzení variant kalového hospodářství na ústřední čistírně odpadních vod v Praze."

Vendula Valentová, CSR manažerka, Veolia Voda, Česká republika, a.s.

Jak se vyvíjí právo v oblasti životního prostředí?

Tomáš Babáček,
advokát,
Ambruz & Dark, advokáti, v.o.s.

Dynamické a evropské

Právo životního prostředí se rozvíjí velmi dynamicky. Většina dnešních právních předpisů a mezinárodních smluv v oblasti ochrany životního prostředí byla ve světě přijata v posledních 30 letech v návaznosti na to, jak si postupně uvědomujeme vliv našeho působení na životní prostředí. Tato novost je ještě více zřejmá v České republice, kde většina z cca 30 hlavních českých zákonů na ochranu životního prostředí (a souvisejících mnoha desítek vyhlášek a nařízení) byla přijata teprve v posledních deseti letech. Většina těchto zákonů je dál překotně novelizována a dochází k přijímání dalších zcela nových předpisů upravujících nové instituty ochrany životního prostředí. V porovnání s jinými právními oblastmi se tak jedná o značně mladý a dynamicky se rozvíjející právní obor, který oproti původnímu úzkému zaměření, jen na hlavní zdroje znečištění, dnes reguluje prakticky všechny průmyslové obory. _ _ _ _ Z hlediska původu této právní regulace v České republice je dále charakteristické, že zhruba 2/3 českých předpisů v oblasti životního prostředí mají původ v právu Unie. Jedná se buď o nové předpisy vydané přímo za účelem implementace, nebo o předpisy přijaté již dříve, ale jež byly předmětem rozsáhlejších harmonizačních novelizací. Vedle těchto „českých" právních předpisů dnes v Česku v současnosti platí řádově 20 nařízení Unie, která se na celém území Unie aplikují přímo. _ _ _ _ Kombinace těchto faktorů (dynamický rozvoj a evropský původ) vede lídry daných průmyslových oborů k intenzivním lobistickým aktivitám, a to primárně na úrovni Unie, kde jsou strategická rozhodnutí v oblasti ochrany životního prostředí přijímána. Dalším důsledkem je nedostatečná existence ustálené rozhodovací praxe a judikatury (překotný legislativní vývoj neposkytuje dostatek času k tomu, aby se právní normy dostatečně vžily a usadily) a často nedostatečná řídící a kontrolní kapacita příslušných správních orgánů. Výklad environmentální legislativy je často předmětem sporů a míra jejího dodržování je dlouhodobě považována v celé Unii za zcela nedostatečnou, přestože jsou za nezajišťování jejího dodržování státům Unie udíleny rekordní pokuty. _ _ _ _ V atmosféře tohoto překotného vývoje environmentální legislativy se tak nabízí velký prostor pro dobrovolné iniciativy podnikatelských i nepodnikatelských subjektů, které si uvědomují jimi vytvářené environmentální i společenské externality, jež mimo jiné ohrožují i jejich vlastní rozvoj. Společnosti a průmyslové sektory, které aktivně nad rámec právních předpisů chrání životní prostředí a své negativní externality monitorují a omezují, tak získávají konkurenční výhodu (vývoj nových technologií, interních postupů, příznivý obraz vůči veřejnosti a veřejným orgánům), a v neposlední řadě ovlivňují i postupně dotvářené legislativní prostředí (zákonodárci často přijmou standardy a postupy, jež samy společnosti v dané oblasti vytvořily).

Elektroodpady – dynamické a evropské

Jako typický příklad právní normy z oblasti ochrany životního prostředí lze uvést elektroodpadovou legislativu:

— Elektroodpadová směrnice 2002/96 z ledna 2003 uložila státům, aby se výrobci elektrozařízení postarali o historickou elektroodpadovou zátěž a dále o odpad z jejich nových výrobků, a tím se snížila rizika vyplývající z rychle rostoucího množství elektroodpadu.
— V roce 2005 Česko přijalo související novelu zákona o odpadech a prováděcí vyhlášku, avšak masivní investice do sběrných sítí a recyklačních provozoven zde výrobci od té doby uskutečnili spíše navzdory, než díky této legislativě (vyhláška byla předmětem zkoumání Ústavního soudu, správní rozhodnutí o autorizaci kolektivních systémů byla předmětem mnoha soudních sporů, znění zákona a vyhlášky je nedostatečně určité, kontrolní a donucovací pravomoci MŽP a SIŽP jsou prakticky nepoužívané).
— Protože podobný chaos v zavádění pravidel správy elektroodpadu panuje napříč Unií, byla aktuálně přijata novela elektroodpadové směrnice, která má omezit hlavní implementační excesy a zásadně navýšit povinné sběrné a recyklační limity. Novely české elektroodpadové legislativy jsou průběžně připravovány (a většinou stahovány) už od roku 2005.
— Mezi tím si zodpovědní výrobci elektrozařízení tvoří **vlastní často ambiciózní standardy** správy elektroodpadu (v rámci WEEE Forum, ELC a některých dalších evropských sdružení), umožňující jim dlouhodoběji plánovat své investice do příslušných výrobních postupů a činností.

Když chráním životní prostředí víc, než musím: Jak to stát (ne)ocení?

V současné době není na úrovni ČR ani EU upraven žádný komplexní legislativní mechanismus pro materiální odměňování společností za ochranu životního prostředí nad zákonný rámec. Přesto ale stát v mnoha ohledech tuto činnost podporuje, a to např. prostřednictvím těchto opatření:

Ekoznačení a zelené nakupování

Ekoznačky EU a ČR či bioznačka EU jsou příklady ekoznačení, které jsou k dispozici společnostem produkujícím relativně ekologické šetrné produkty[1]. Při udělování veřejných zakázek by pak zadavatelé výrobky šetrné k životnímu prostředí dle příslušných metodik nebo označené příslušnou ekoznačkou měli zvýhodňovat[2].

1 Více informací na www.ekoznacka.cz, www.ekoznacka.cz/seznam, www.cenia.cz/vet, www.cenia.cz/zelena-tvrzeni, www.cenia.cz/epd.
2 Krom znění příslušných obecně závazných právních předpisů viz www.racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/9F67CBDF7AB3D010C125773E00446BC7/$FILE/465%20uv100614.0465.pdf

„Získat ekoznačku ‚Ekologicky šetrná služba' bylo důsledkem podnětu ze strany několika zaměstnanců Vodafone, kteří správně poznamenali, proč ji ještě nemáme, když děláme interně a v provozu tolik nadstandardních ekologických věcí. Po prvotní analýze se ukázalo, že zhruba 75 % požadavků směrnice k ekoznačce již splňujeme, zhruba pětina záležitostí potřebovala úpravu stávajících procesů či změny bez zásahu do rozpočtu a jen zhruba 5 % vyžadovalo finanční investice, které se ale velmi rychle vrátily opět na úspoře provozních nákladů. Příkladem byla rychlejší výměna zdrojů osvětlení, než se plánovala, tak aby drtivá většina světel splňovala energetickou třídu A. Po odsouhlasení top managementem trval celý proces konzultací, ověření požadavků a udělení ekoznačky od státního úřadu CENIA řádově jen čtyři měsíce a v roce 2010 se Vodafone stal první velkou firmou v ČR s osvědčením ‚Ekologicky šetrná služba' pro kancelářské a administrativní služby své centrály v Praze."
Přemysl Filip, senior manažer společenské odpovědnosti, Vodafone Czech Republic a.s.

Systémy environmentálního řízení (EMS)

Společnosti mohou zavádět EMS dle norem řady ISO 14000, dle programu EU EMAS[1] či v rámci některého certifikovaného systému, například Pan European Forrest Certification[2]. Zavádění EMS stát zohledňuje například při požadování finančního zajištění pro případ způsobení ekologické újmy[3]. Vyšší standard ochrany životního prostředí stát zohledňuje také při vydávání integrovaných povolení k provozování vybraných činností[4] nebo při nastavování pravidel obchodování s emisními povolenkami[5].

1 www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHOCHD5/$FILE/ProgramEMASvCR.pdf
2 eagri.cz/public/web/mze/lesy/lesnictvi/pestovani-a-ochrana-lesu/certifikace-trvale-udrzitelneho-hospodareni/
3 Dle § 14 zákona č. 167/2008 Sb., ve znění pozdějších předpisů, nebudou od roku 2013 příslušné subjekty moci provozovat svou činnost bez zajištění finančního krytí případných nákladů spojených s jimi způsobenou ekologickou újmou. Toto finanční zajištění však za splnění dalších podmínek není povinen zabezpečit provozovatel, který je zaregistrován v programu EMAS nebo má certifikovaný EMS dle ISO 14000.
4 Zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci, ve znění pozdějších předpisů. Při vydávání integrovaných povolení je porovnáván provoz žadatele a tzv. nejlepších dostupných technik, přičemž při jejich určování se přihlíží k dostupným způsobům ochrany životního prostředí.
5 Ve třetím obchodovacím období (2013-2020) bude stát společnostem náležejícím k příslušnému benchmarku nejlepší ochrany životního prostředí přidělovat emisní povolenky zdarma, na rozdíl od ostatních, kteří si je budou nakupovat v aukcích. Rozhodnutí Komise 2011/278/ EU podle čl. 10a směrnice 2003/87/ES na www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:130:0001:0045:CS:PDF.

Veřejná podpora

Podpora projektů v oblasti ochrany životního prostředí je standardně předmětem činnosti příslušných operačních programů (či prioritních os dalších operačních programů) zajišťujících činnost fondů EU v rámci států Unie[1]. Podpora těchto projektů představuje rovněž standardní blokovou výjimku umožňující poskytování státní podpory[2].

1 V ČR aktuálně zejména OP ŽP, viz na www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/f9317e66-a22a-48e2-8238-f20ae93b4c6d/OP-Zivotni-prostredi.
2 Viz čl. 21 a násl. nařízení ES č. 800/2008.

Jaké zelené daňové výhody lze nalézt v České republice?

Jan Fischer, Ladislav Kolínský, Daňové a právní služby, PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.

Přestože současná daňová legislativa umožňuje v oblasti přímých a nepřímých daní využít různá daňová zvýhodnění, nejsou tato zvýhodnění nastavena tak, aby významněji ovlivnila chování daňových subjektů. Vzhledem k dalšímu možnému vývoji (např. úvahy o zavedení uhlíkové složky daně), však tato zvýhodnění mohou postupně nabývat na významu.

1 Přímé daně

V oblasti daní z příjmů v současné době nenalezneme významnější zvýhodnění, která by sloužila jako pobídka daňovému subjektu k ekologickému chování.

Daně z příjmů

Ustanovení § 24 odst. 2 písm. p) zákona o daních z příjmů

Zmiňované ustanovení zákona o daních z příjmů („ZDP“) stanoví, že náklady, k jejichž úhradě je daňový subjekt povinen podle zvláštních předpisů, jsou daňově uznatelné. Do této kategorie nákladů lze zařadit mimo jiné náklady na splnění podmínek vyplývajících z předpisů o ochraně životního prostředí (např. náklady na odstraňování ekologických zátěží pozemků, likvidaci odpadu, apod.).

Odpisy majetku využívaného k výrobě elektřiny ze slunečního záření

Ve snaze zbrzdit boom solárních elektráren bylo od 1. 1. 2011 začleněno do ZDP ustanovení § 30b, které upravuje odpisy majetku využívaného k výrobě elektřiny ze slunečního záření (SKP kódy 31.10, 31.20 a 32.10) odchylně od odpisů jiného majetku zařazeného do shodné odpisové skupiny. Odpisy majetku využívaného pro výrobu solární energie lze uplatnit pouze rovnoměrně, a to po dobu 240 měsíců.

Dary

Mezi dary odčitatelné ze základu daně patří rovněž dary obcím, krajům, právnickým nebo fyzickým osobám se sídlem na území EU, Norska nebo Islandu na ochranu zvířat či ekologické účely. Poplatník si takto může základ daně snížit až o 5 %.

Majetkové daně

Daň silniční
Zákon o dani silniční obsahuje mnohá ustanovení, jejichž cílem je podpořit ekologické chování v dopravě.
Vozidla od daně silniční osvobozená _ _ _ _ Od daně silniční jsou osvobozena vozidla pro vnitrostátní linkovou přepravu osob, pokud pro tento účel ujedou více než 80% celkově jimi ujetých kilometrů za rok.
Dále lze uplatnit osvobození od silniční daně na vybraná vozidla pro přepravu osob nebo nákladu na ekologický pohon (pohon na elektřinu, LPG, CNG nebo E85).
Snížení sazby daně _ _ _ _ Sazbu daně silniční lze snížit u nových (a tedy ekologicky šetrnějších) vozidel v období až 108 měsíců od data jejich první registrace, a to v rozsahu 25–48 % základní sazby daně.
Slevy na dani _ _ _ _ Slevu na dani v rozmezí 25–100 % lze uplatnit u vozidel využívaných v počátečním nebo konečném úseku kombinované dopravy zboží, která zahrnuje železniční nebo vnitrozemskou vodní dopravu. Slevu však lze uplatnit pouze za předpokladu, že úsek po železnici nebo vnitrozemské vodní cestě přesáhne 100 km vzdušnou čarou.

Daň z nemovitostí
Od daně z nemovitostí jsou osvobozeny pozemky a stavby sloužící výlučně k účelům zlepšení stavu životního prostředí.

2 Nepřímé daně

Veškeré nosiče energie (paliva, pohonné hmoty, elektřina) jsou předmětem spotřební daně, nebo tzv. ekologických daní (daň z elektřiny, daň ze zemního plynu a některých dalších plynů, daň z pevných paliv). Daní je zatížena konečná spotřeba. V určitých případech lze však aplikovat osvobození od daně.

Elektřina
Od daně z elektřiny může být elektřina osvobozena na základě spotřeby (použití pro specifický účel, např. metalurgie, sklářství, drážní doprava) nebo na základě výroby (elektřina z obnovitelných zdrojů).

Sazba daně:	28,30 Kč/MWh
Příležitost:	požádat dodavatele o dodávky elektřiny z obnovitelných zdrojů
Omezení:	vyšší cena elektřiny z obnovitelných zdrojů

Pohonné hmoty

Veškeré pohonné hmoty jsou předmětem buď spotřební, nebo ekologické daně (pozn.: pokud budou jezdit auta na vzduch, bude vzduch předmětem spotřební daně – § 45 odst. 5 zákona o spotřebních daních).

Sazby daně:	
Bezolovnatý benzín:	12,84 Kč/l
Nafta:	10,95 Kč/l
LPG	3,933 Kč/kg
Zemní plyn (CNG)	1. 1. 2012–31. 12. 2014 34,20 MWh (cca 0,5 Kč/kg)
	Do roku 2020 postupné navýšení na 264,80 Kč/MWh (cca 3,9 Kč/kg)
Bionafta směsná:	7,665 Kč/l

Osvobození:
bioplyn – může se používat stejně jako CNG
některé rostlinné oleje a estery mastných kyselin (např. estery z řepkového oleje) – lze použít v dieselových motorech

Příležitost:	úspora nákladů na palivo
Omezení:	dražší pořizovací cena, menší množství čerpacích stanic

Vytápění

Sazby daně:	
Zemní plyn:	30,60 Kč/MWh (cca 0,459 Kč/kg)
Uhlí:	8,50 Kč/GJ (cca 0,280 Kč/kg)
Těžké topné oleje:	0,472 Kč/kg
Elektřina:	28,30 Kč/MWh

Palivové dříví není předmětem spotřební/ekologické daně, navíc snížená sazba DPH – 14 % (důležité pouze pro neplátce DPH).

Slovník použitých pojmů

CDP (Carbon Disclosure Project) _ _ _ _ každoroční celosvětový průzkum vrcholových představitelů společností v oblasti reakce společností na změny klimatu a využití vodních zdrojů, průzkum provádí nezisková organizace stejného jména z Velké Británie

CSR (Corporate Social Responsibility) _ _ _ _ obchodní přístup, který přispívá k naplnění udžitelného rozvoje podnikání v oblasti ekonomické, sociální a environmentální

CSO (Chief Sustainability Officer) _ _ _ _ řídí program společnosti spjatý s naplňováním cílů v oblasti udržitelného přístupu, pozice 21. století

EMS _ _ _ _ systémy environmentálního řízení, systematické, plánované a dokumentované s organizační strukturou a nastaveným systémem řízení

Environment _ _ _ _ životní prostředí, ve kterém společnost podniká a které svojí obchodní činností ovlivňuje

Greenwashing _ _ _ _ nepodložená, klamná či irelevantní informace, která souvisí s environmentálním chováním firmy či vlastností produkty nebo služby

ISO 14 000 _ _ _ _ řada norem vztahující se k environmentálnímu managementu, jejichž zavedení pomáhá společnostem naplnit požadavky na ochranu životního prostředí stanovené legislativou a regulacemi, a zároveň vybízí společnost k zmírňování dopadů své podnikatelské činnosti na ŽP

KPIs (Key Performance Indicators) _ _ _ _ měřítka výkonnosti, společnost je zavádí ke sledování stupně úspěchu při naplňování cílů, které si stanovila

LCA (Life Cycle Assessment) _ _ _ _ metoda, která hodnotí dopad výrobku na životní prostředí po celou dobu jeho životnosti (vznik-zánik)

Social Licence to Operate _ _ _ _ souhlas zainteresovaných stran s vykonáváním předmětu podnikání společnosti

Udržitelnost (Sustainability) _ _ _ _ zajištění odpovědného přístupu v dlouhodobé perspektivě k ekonomické, sociální a environmentální stránce podnikání

Zainteresované strany (Stakeholders) _ _ _ _ osoba, skupina nebo organizace, která má možnost přímo nebo nepřímo možnost ovlivnit chování společnosti a přímo nebo nepřímo je chováním společnosti ovlivněna

Poděkování:
Markéta Veberová, senior konzultantka, PwC Česká republika
Lucia Slezáková, CSR koordinátorka, PwC Česká republika

Zuzana Štíhlová, ředitelka marketingu a komunikace, Accenture Central Europe B.V., org.sl.
Michaela Černáková (Paříková), koordinátorka projektů, Accenture Central Europe B.V., org.sl.
Tomáš Babáček, advokát, Ambruz & Dark, advokáti, v.o.s.
Pavlína Kalousová, členka Leadership teamu, Byznys pro společnost
Kateřina Kolská, junior manažerka, Byznys pro společnost
Simona Kaňoková, specialista public relations – senior, ČEZ, a.s.
Martin Schreier, manažer komunikace, ČEZ, a.s.
Jan Šrámek, konzultant, GfK Czech, s.r.o.
Agáta Jankovská, PR manažerka, GfK Czech, s.r.o.
Klára Tichá, CSR supervizor, KPMG Česká republika, s.r.o.
David Vandrovec, manažer korporátního řízení kvality, Telefónica Czech Republic, a.s.
Tomáš Rak, manažer udržitelného rozvoje, New World Resources
Michaela Okwuegbue, specialistka firemní odpovědnosti, Plzeňský Prazdroj, a.s.
Karolína Kříženecká, manažerka komunikace, Siemens, s.r.o.
Karel Fronk, vedoucí oddělení Udržitelný rozvoj, Skanska a.s.
Vendula Valentová, CSR manažerka, Veolia Voda Česká republika, a.s.
Přemysl Filip, senior manažer společenské odpovědnosti, Vodafone Czech Republic a.s.

Firma a životní prostředí

Od prvních kroků ke komplexní strategii

Vydal Byznys pro společnost
Štěpánská 61, 116 02 Praha 1
www.byznysprospolecnost.cz, info@byznysprospolecnost.cz

1. vydání, Praha 2012

Grafický design a sazba: Tereza Šerá
Tisk: Východočeská tiskárna

© 2012, Byznys pro společnost
ISBN 978-80-905188-1-0

Tematická expertní skupina
Byznysu pro společnost
„Standardy v oblasti životního prostředí“

Patron

accenture
High performance. Delivered.

Ambruz&Dark

SKUPINA ČEZ

GfK

KPMG

NWR NEW WORLD RESOURCES

Plzeňský Prazdroj

SIEMENS

SKANSKA

VEOLIA VODA