



**FURNCSR**  
well-being and competitiveness

## *Společenská odpovědnost firem jako nástroj k posílení nábytkářského průmyslu Příručka*

 [furncsr.eu](https://furncsr.eu)

Průvodce pro podniky a zainteresované strany ke zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity pracovních míst



**ambit**  
LIVING SPACES CLUSTER

**FLA**  
FEDERLEGNOARREDO

European Federation  
of Building  
and Woodworkers



**UEA**



This project has been funded by the European Commission call: Support for Social Dialogue VP/2020/001. Grant Agreement Reference VS/2021/0035.



# ***Společenská odpovědnost firem jako nástroj k posílení nábytkářského průmyslu Příručka***

Průvodce pro společnosti a zainteresované strany ke zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity pracovních míst

© AMBIT 2023  
Av. Generalitat. 66 - 43560  
La Sénia (Tarragona) ŠPANĚLSKO  
Tel. +34 977 57 01 22  
ambitcluster.org

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské unie.

Tento projekt byl financován Evropskou komisí v rámci výzvy: Podpora společenského dialogu VP/2020/001. Grant

– jednací číslo dohody VS/2021/035.

Podpora této publikace ze strany Evropské komise neznamená, že tato instituce souhlasí s jejím obsahem, jenž odráží pouze názory jejích autorů. Komise nenesे odpovědnost za jakékoli použití zde uvedených informací.

Tuto zprávu připravily technické týmy projektu FurnCSR asociace FederLegnoArredo a klastru AMBIT v následujícím složení:

Jaisiel Madrid Sánchez  
Massimiliano Rumignani  
Julio Rodrigo Fuentes  
Joaquim Solana Monleón  
Giorgia Von Berger  
Chiara Terraneo

Za spolupráce následujících externích odborníků:

Xevi Agulló a Josep Maria Canyelles (Vector5 Excellència i Sostenibilitat)

Juan Carlos Alonso  
Jeroen Doom  
Nathalie Bekx  
Emilio Arasa  
Roberto Cuneo

Design: srbeardman.com



NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).  
[creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Musíte uvést příslušné povolení, poskytnout k licenci odkaz a uvést, zda nedošlo ke změnám. Můžete tak učinit jakýmkoli rozumným způsobem, nikoli však takovým, který by naznačoval, že udělovatel licence vás nebo vaše použití podporuje.

Úpravy ani obchodní využití nejsou povoleny. Tento materiál nesmíte používat ke komerčním účelům. V případě, že ho přestavíte, přepracujete nebo ho využijete jako podklad, nesmíte takto upravený materiál distribuovat.

# Poděkování

Rádi bychom poděkovali našim kolegům z partnerských organizací FurnCSR: Chiara Terraneo, Omar Degoli, Giorgia Von Berger, Nicolas Sangalli (FederlegnoArredo) a z našich přidružených organizací: Rolf Gehring (EFBWW) a David Pavlis (UEA). Poskytli nám důležité postřehy a odborné znalosti, jimiž inspirovaly a podpořili náš výzkum.

Za podporu během celého procesu vděčíme také Evropskému komisaři tohoto projektu Dannymu Scheerlinckovi.

Za klíčové příspěvky děkujeme našim externím odborníkům: Xevi Agulló a Josep Maria Canyelles z Vector5 Excel·lencia i Sostenibilitat, Juan Carlos Alonso (cirkulární ekonomika), Jeroen Doom (odborné vzdělávání a příprava), Nathalie Bekx (CSR pro lidské zdroje), Emilio Arasa (interní podnikové procesy) a Roberto Cuneo (externí strategické procesy firem).

Chceme také poděkovat respondentům a účastníkům průzkumu FurnCSR a workshopu s odborníky, jejichž multidisciplinární zpětná vazba a vhléd přispěly k lepšímu zahrnutí praktik CSR v rámci průmyslového sektoru EU a ke zjištění relevantních osvědčených postupů a obchodních případů napříč Evropou.

Vedle výše zmíněných kolegů k nim patří:

Frank Adriaensen, Amine Aktekin, Nur America, Walter Bertozzi, Irene Burroni, Araceli Cabello Jiménez, Francesc Castells, Nicola Cerantola, Alexandra Costa Artur, Kim Cuypers, Bie De Keulenaer, Bart De Waele, Omar Degoli, Ieva Erele, Matej Fegus, Claudio Garrone, Nikolay Georgiev, Valeria Giacomozzi, Lorenza Giovanardi, Daniella Koós, Matthieu Leroy, Anton Luiken, Erwan Mouazan, Alba Obiols, Frank O'Connor, Dermot O'Donovan, Jordi Oliver Solà, Daniela Petrova, Xavier Pi, Carlo Piemonte, Carlo Proserpio, Filippo Santambrogio, Stefano Santoni, Jude Sherry, Osier Sven, Carles Tort, Antonella Ilaria Totaro, Erika Valentincic, William Vernon a Evi Waterbley.

Projekt FurnCSR bylo možné uskutečnit pouze díky financování EK v rámci její výzvy k Předložení návrhů na podporu společenského dialogu, VP/2020/001.

Jsme vděční národním subjektům, které přispěly k úspěšnému zavedení online nástroje FurnCSR tím, že podporovaly své podniky v procesu samohodnocení.

- 🌐 BBCWFI - Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture Industry [timberchamber.com](http://timberchamber.com)
- 🌐 Cluster Legno Arredo Casa FVG (Italy) [clusterarredo.com](http://clusterarredo.com)
- 🌐 COSMOB Technological Center (Italy) [cosmob.it](http://cosmob.it)
- 🌐 dID - Interior and Design District (Italy) [distrettointerniedesign.it](http://distrettointerniedesign.it)
- 🌐 FABUNIO - Hungarian Furniture Association - [fabunio.hu](http://fabunio.hu)
- 🌐 IPRA-MEDEF - Mouvement des Entreprises de France [medef-aura.fr](http://medef-aura.fr)
- 🌐 TFC - Transylvanian Furniture Cluster (Romania) [transylvanianfurniture.com](http://transylvanianfurniture.com)
- 🌐 WIC - Wood Industry Cluster (Slovenia) [lesarski-grozd.si](http://lesarski-grozd.si)

Chceme také poděkovat společnostem, které se procesu zúčastnily:

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 🌐 Absotec               | <a href="http://absorcionacustica.com">absorcionacustica.com</a>     |
| 🌐 Antares               | <a href="http://antaresinternational.eu">antaresinternational.eu</a> |
| 🌐 Árkossy Bútor         | <a href="http://arkossy.hu">arkossy.hu</a>                           |
| 🌐 Concreta Cucine       | <a href="http://concretacucine.it">concretacucine.it</a>             |
| 🌐 Donar                 | <a href="http://donar.si">donar.si</a>                               |
| 🌐 Galtee Veneer Bonding | <a href="http://thegalteegroup.ie">thegalteegroup.ie</a>             |
| 🌐 Gancedo               | <a href="http://gancedo.com">gancedo.com</a>                         |
| 🌐 Van Hoecke            | <a href="http://vanhoecke.be">vanhoecke.be</a>                       |
| 🌐 Kave Home             | <a href="http://kavehome.com">kavehome.com</a>                       |
| 🌐 Kintsugi Strategy     | <a href="http://kintsugistrategy.com">kintsugistrategy.com</a>       |
| 🌐 Mebeli Dragi          | <a href="http://dragi.bg">dragi.bg</a>                               |
| 🌐 Mobenia               | <a href="http://mobenia.com">mobenia.com</a>                         |
| 🌐 Mobili Avenanti       | <a href="http://mobiliavenanti.it">mobiliavenanti.it</a>             |
| 🌐 Planning Siplamo      | <a href="http://planningsisplamo.com">planningsisplamo.com</a>       |
| 🌐 Promedif              | <a href="http://promedif.fr">promedif.fr</a>                         |
| 🌐 SantaLucia Mobili     | <a href="http://santaluciamobili.it">santaluciamobili.it</a>         |
| 🌐 Tooy                  | <a href="http://tooy.it">tooy.it</a>                                 |



# Obsah

<b>1</b>	<b>Předmluva</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Jak průvodce používat</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>Výzvy k dosažení strategické CSR</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>Zavádění osvědčených postupů (krok 4)</b>	<b>24</b>
4.1	Zaměstnanci	27
4.2	Správa a řízení, struktura	30
4.3	Klíčové zdroje	32
4.4	Aktivita a procesy	34
4.5	Dodavatelský řetězec a partneři	36
4.6	Hodnotová nabídka	38
4.7	Klienti a příjemci	40
4.8	Zainteresované strany	42
4.9	Prostor pro vztahy	44
4.10	Náklady	46
4.11	Návratnost hodnoty	48
<b>5</b>	<b>Zavedení komplexního přístupu ve společenské odpovědnosti firem</b>	<b>52</b>
5.1	Dodržování předpisů (krok 2 a 3)	55
5.2	Lepší dodržování předpisů (krok 4 a 5)	57
5.3	Naplnění očekávání (krok 6 a 7)	60
5.4	Angažovanost (krok 8 a 9)	66
<b>6</b>	<b>Nezbytné dovednosti k zavedení CSR a doporučení</b>	<b>71</b>
6.1	Nezbytné dovednosti k zavedení CSR	72
6.2	Doporučení pro zaměstnavatele a vrcholový management	77
	<b>Přílohy</b>	<b>81</b>
A1	Validované osvědčené postupy a obchodní případy	83
A2	Analyzované zdroje	84
A3	Online nástroj FurnCSR	86
A4	Ohlasy společností	89
A5	Pilotní hodnocení online nástroje FurnCSR	95





*Předmluva*





Výrobci nábytku v EU a jejich pracovníci budou muset v blízké budoucnosti čelit velkým výzvám: digitální transformaci odvětví, přechodu společností na cirkulárnější a inkluzivnější ekonomiku, nákladům na suroviny a energii a jejich dostupnosti, řádnému uspokojování firemních potřeb ohledně nezbytných dovedností a potřebě přilákat mladé pracovníky. Co se týče této poslední nutnosti, přijímání a udržení mladých pracovníků je nezbytné ze tří důležitých důvodů:

- Stárnutí současné pracovní síly a její nedostatečné obnovování
- Nedostatek odborností v sektoru
- Nízká atraktivita odvětví pro vysoce kvalifikované odborníky

Jedním z možných řešení k „*přilákání a udržení mladých pracovníků v nábytkářských podnicích může být zavedení praktik společenské odpovědnosti firem (CSR) a vytváření tzv. sdílené hodnoty.*“

Evropská komise definuje CSR jako „proces, v němž podniky začleňují sociální, environmentální, etická a lidskoprávní témata do své základní strategie, operací a celkových výsledků, za úzké spolupráce se svými zainteresovanými stranami s cílem 1) maximalizovat tvorbu sdílené hodnoty pro své vlastníky/akcionáře, jiné zainteresované strany a společnost obecně a 2) identifikovat možné nepříznivé dopady, které vytvářejí, předcházet jim a zmiřňovat je.“

Podle Michaela E. Portera a Marka R. Kramera stojí za vytvářením sdílené hodnoty následující centrální myšlenka: konkurenceschopnost firmy a zdraví a duševní pohoda komunit kolem ní (tj. zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, společnosti, veřejné správy atd.) na sobě vzájemně závisí. To znamená, že sdílením větší hodnoty se svými zaměstnanci budou firmy konkurenceschopnější a pracovníci spokojenější.

Zavedení praktik CSR však může být náročné pro malé a střední podniky (MSP) kvůli jejich omezeným zdrojům a nedostatku praktických příruček nebo nástrojů. Pro MSP v nábytkářském průmyslu EU tedy existuje zjevná potřeba návodů a nástrojů k zavádění postupů pro sdílení hodnoty, které jim pomohou přilákat, udržet a motivovat mladé kvalifikované talenty, stát se konkurenceschopnější a zavést postupy CSR, jež mohou generovat pozitivní ekonomický, sociální a environmentální vliv.

Cílem tohoto průvodce je poskytnout výrobcům nábytku praktický nástroj k identifikaci osvědčených postupů ve společenské odpovědnosti firem v tomto odvětví (pro inspiraci) a schéma znázorňující, jak průběžně zlepšovat zavádění CSR do podnikové strategie, zjistit zároveň současnou situaci podniku a nalézt cestu k úspěšné implementaci CSR.



*Jak průvodce používat*





## Jak průvodce používat

Tento průvodce pro CSR se snaží podporovat společnosti v nábytkářském průmyslu na jejich strategické cestě v oblasti CSR praktickým způsobem, s ohledem na její tři rozměry (ekonomicko-organizační, společenský a environmentální).

Navrhovaná struktura umožní na jedné straně identifikovat dobrou praxi a praktické případy, které vás mohou inspirovat, a na druhé straně umožní společnosti vykročit na cestu k neustálému zlepšování v CSR, definované pěti úrovněmi.

Tato příručka pro CSR v nábytkářství proto přizpůsobuje strategické myšlenky společenské odpovědnosti a její osvědčené postupy v rámci podnikového řízení, což je obchodní model CANVAS projektu FurnCSR (obr. 1). Tento model CANVAS je vhodný k analýze a mapování stávajících obchodních modelů a používá se k identifikaci nových strategií, jejich aktualizaci a přechodu na inovativnější strategie.

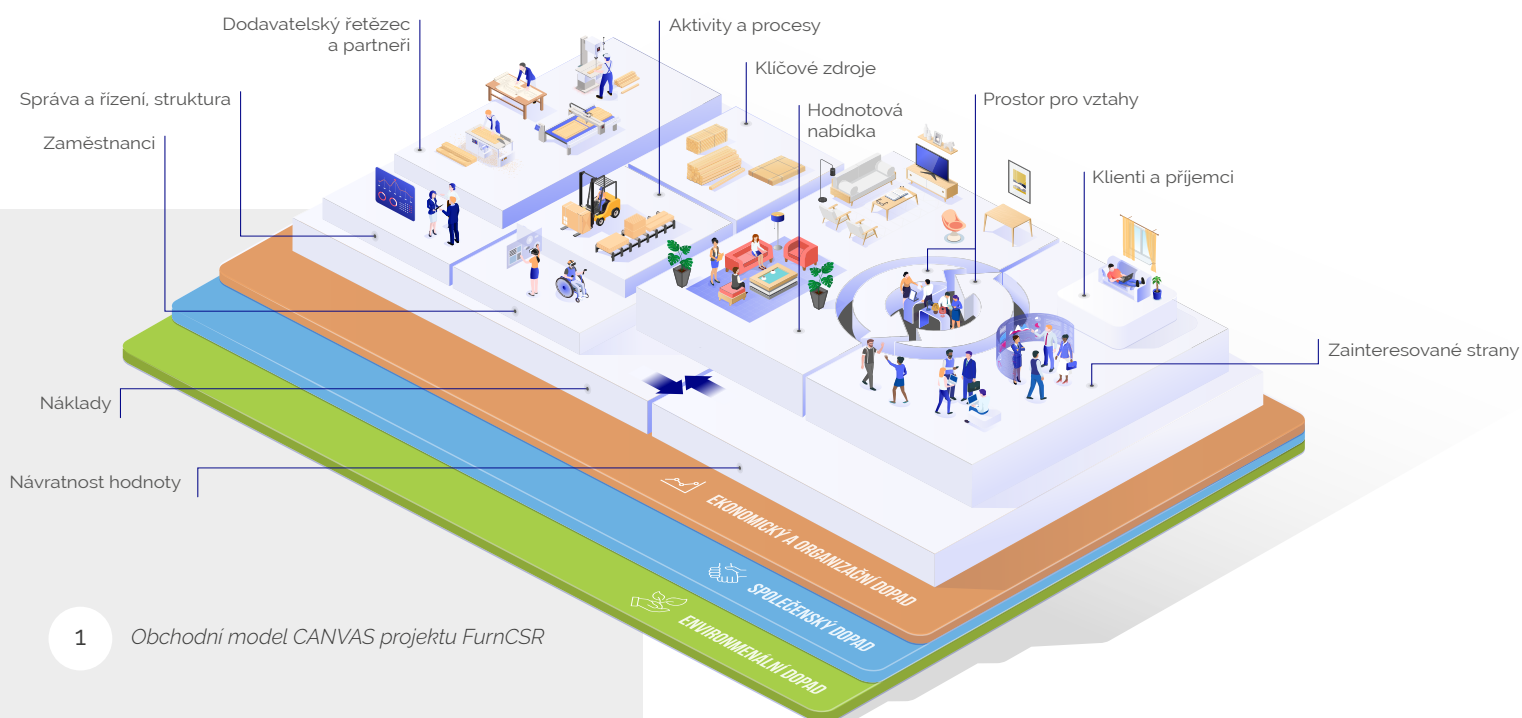
V tomto případě jsme sjednotili obchodní činnosti podle toho, zda odpovídají interní úrovni (zaměstnanci, správa a řízení, klíčové zdroje, aktivity a procesy, dodavatelský řetězec a partneři) nebo externí úrovni (klienci, příjemci, zainteresované strany).

vatelský řetězec a svazky) nebo externí úrovni (klienci, příjemci, zainteresované strany a pro ně důležité prostory), popřípadě souvisejí s tvorbou nákladů, se zisky a hodnotovou nabídkou.

Znamená to považovat CSR za proces stálého zlepšování, za právně stanovené minimum, a to ve všech oblastech podnikového řízení.

Abyste z pokynů vytěžili co nejvíce, doporučujeme vám postupovat podle následujících kroků:

**Přečtěte si oddíl 3** k identifikaci výzev v jednotlivých případech, které se mohou objevit na cestě za strategií CSR v nábytkářském průmyslu. Tato analýza problémů umožní podniku identifikovat rizika a příležitosti na strategické cestě CSR.



1 Obchodní model CANVAS projektu FurnCSR

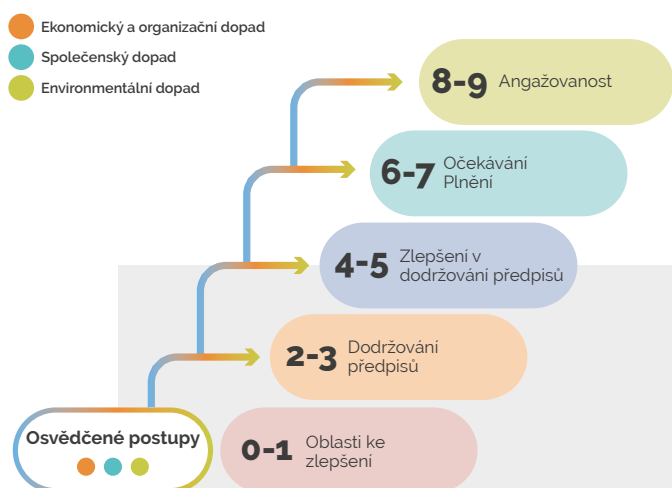
**Přečtěte si osvědčené postupy v oddílu 4** ke zjištění dobré praxe a zlepšení, která lze v podniku aplikovat a která jdou za striktně právní požadavky. Kromě toho, že identifikujete osvědčené postupy založené na skutečných konkrétních případech, se jimi také můžete ve svém podniku inspirovat.

- V tomto průvodci jsme uvedli ty osvědčené postupy, které byly pro nábytkářský průmysl považovány za prioritní, v procesu, v němž byli konzultováni odborníci jak ze sektoru, tak z oblasti CSR.
- Tyto postupy jsou rozříděny do 11 obchodních oblastí aplikovaných v modelu CANVAS a do různých specifických oblastí k usnadnění jejich výkladu a klasifikace (např. kvalita života, školení atd.). Z toho důvodu mohou v některých oddílech figurovat lepší postupy, protože kritéria se nezakládala až tak na srovnání množství, ale na prioritách a zájmech nábytkářského průmyslu.
- Navíc je možné získat přístup i k dalším osvědčeným postupům, které nebyly považovány za prioritní, ale pro určité nábytkářské podniky mohou být zajímavé. Na konci každého obchodního bloku je QR kód a odkaz na webové stránky.
- Můžete se také seznámit s dalšími obchodními případy, které zjistili různí odborníci během procesu konzultací a validace.
- Tyto obchodní případy slouží jako praktický odkaz a příklad úspěšné implementace.

**Podívejte se na postupy v oddíle 5** („Spuštění komplexního přístupu ve společenské odpovědnosti firem), které vám v CSR umožní dosahovat pokroků a úspěšnosti, v pěti stanovených úrovních (obr. 2). Jedná se o osvědčené praktiky související zejména s oblastí řízení, systematizace a formalizace CSR, nikoli o postupy izolované od těchto tří rozměrů společenské odpovědnosti.

- Stejně jako v předchozí kapitole jsou zde uvedena taková opatření, která odborníci z nábytkářského průmyslu a z oblasti CSR považují za nejprůhodnější.
- I struktura se zakládá na rozměrech CSR (ekonomicko-organizačním, sociálním a environmentálním) a je uspořádána tak, abyste mohli postupy lépe utřídit a snadněji najít.
- V příloze 2 je možné si prostřednictvím QR kódu a odkazu na webové stránky vyhledat další opatření ke zlepšování úspěšnosti podniku a také dodatečné obchodní případy zjištěné odborníky.
- Krok 4 třetí úrovně úspěšnosti (zavedení dobré praxe) souvisí s aplikací osvědčených postupů uvedených v oddíle 4, zmíněných v předchozím bodě.

Oddíl 5 umožňuje podniku zanalyzovat svou současnou situaci a umístit se na jednu z pěti úrovní strategické cesty CSR. Po tomto umístění pak může identifikovat opatření ke stálému zlepšování na této cestě za dokonalosti v CSR.



5 úrovní o 10 krocích k tomu, jak postupovat

2



*Výzvy k dosažení  
strategické CSR*



## Výzvy k dosažení strategické CSR

V nábytkářství existuje tendence přistupovat k CSR jako k začleňování osvědčených postupů z environmentální, ekonomicko-organizační a sociální oblasti, ale bez celkové strategické vize. To neplatí jen o odvětví výroby nábytku, ale sledujeme, že tento sektor obecně nevy-

niká přehrší případů, kdy by CSR byla základní součást podnikové strategie. Neznamená to, že by v několika oblastech neexistovaly různé osvědčené postupy, ale schopnost vytvářet přidanou hodnotu je zde omezená.

V nábytkářském průmyslu existuje tendence přistupovat k CSR jako k začleňování sporadických osvědčených postupů z environmentální, ekonomicko-organizační a sociální oblasti, ale bez celkové strategické vize.

### Analýza příčin a následků

Následuje analýza příčin a následků tohoto nízkého strategického profilu CSR v nábytkářství.

#### Příčiny. Proč se sektor staví k CSR s nízkým strategickým profilem?

Ve snaze pochopit možné příčiny tohoto omezení lze pozorovat následující:

- Nejzjevnější příčinou je to, že dobrá praxe prováděná v různých oblastech nekončí v systematickém řízení CSR. Jinými slovy obvykle neexistuje systém aplikování CSR za použití specifické metodiky společenské odpovědnosti: stanovení závazku, zjištění důležitosti, povědomí o kontextu udržitelnosti, dialog se zainteresovanými stranami a odpovědnost.
- V hledáčku je plnění předpisů, což ztěžuje posun směrem k novým způsobům vytváření přidané hodnoty.
- Ví se, co je etické, ale chybí zde nezbytný dialog a odpovědnost vůči zainteresovaným stranám.
- Toto odvětví je tradičně umísťováno do kultury průmyslu, kde je režim CSR obvykle schopný zvládat určité zlepšování procesů. Má však větší potíže v oblastech spojených s řízením hmotných aktiv ve srovnání s podniky ze sektoru služeb, které většinou vědí, jak se s těmito záležitostmi lépe vypořádat. Tak například podnik s průmyslovou kulturou může pracovat na cirkulární ekonomice, ale řízení diverzity by od něj vyžadovalo větší úsilí a udělat z něho zřejmý podnikový cíl by bylo ještě náročnější.

- Neexistuje dostatečně rozvinutý a vědomý smysl pro podporu udržitelného rozvoje, je tudíž obtížné převést CSR do obchodního modelu jako střed pozornosti řízení a stanovit podnikovou strategii.

#### Důsledky. Jaké jsou důsledky tohoto nízkého strategického profilu?

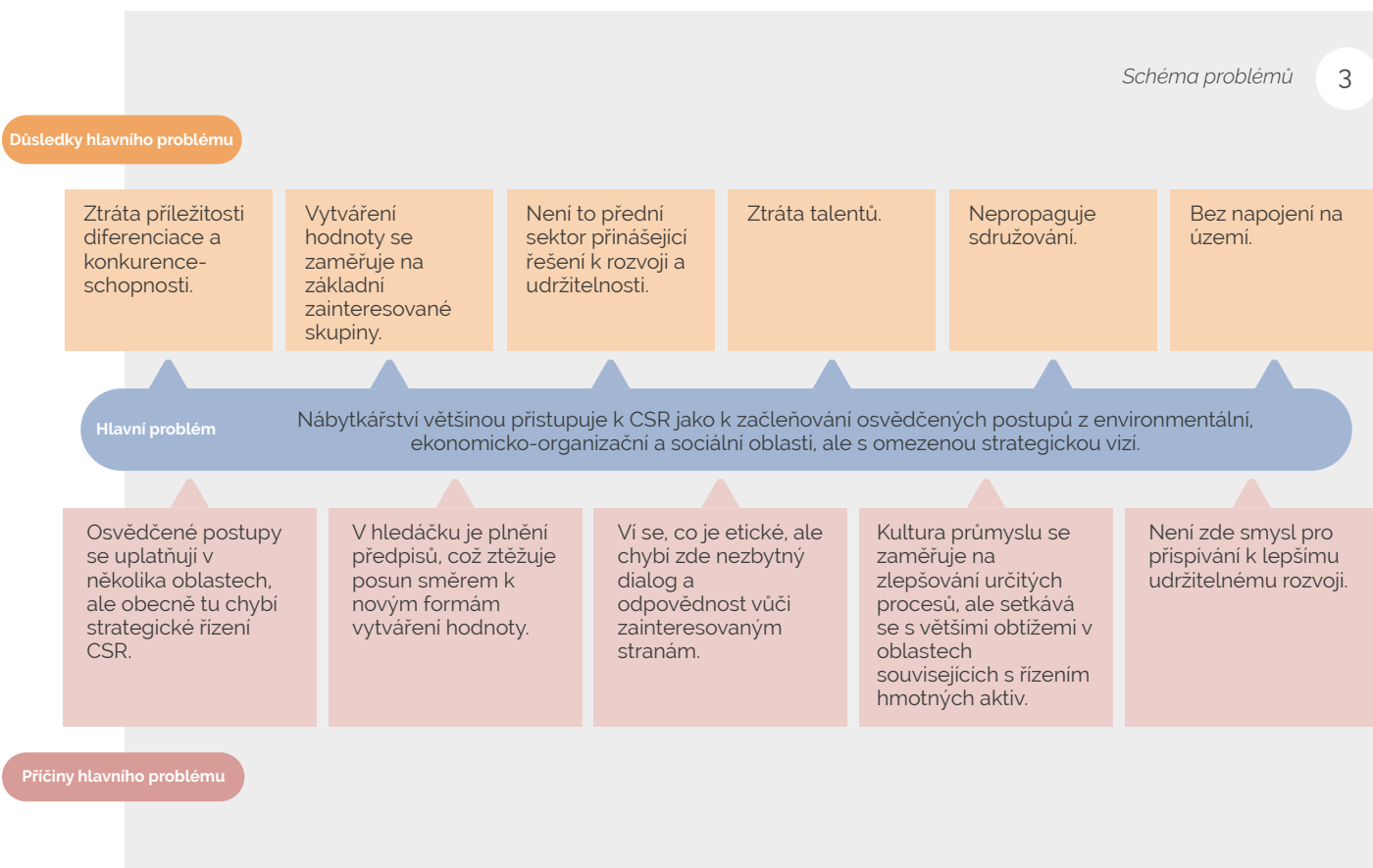
Zvážíme nejen příčiny zmíněného problému, ale prostudujeme i důsledky, protože ty nám poskytnou lepší pohled na závažnost problému:

- Zatímco určité faktory diferenciací s konkurencí zahrnují cenu, kvalitu a design, kritéria pro společenskou odpovědnost se stále ještě neprosazují dostatečně vehementně ve strategii a dostatečně propracovaně v hodnotové nabídce, což vede k omezování faktorů konkurenceschopnosti. Environmentální faktor bude v krátkém časovém období klíčovým faktorem k úspěchu (KSF).
- Nahlížíme-li na problematiku z modelu tvorby sdílené hodnoty, který CSR zahrnuje, zaměřují se procesy vytváření hodnoty v tomto sektoru zejména na tradiční zainteresované strany (majetek, klientela, tým), zatímco jiné strany, jako komunita, společenské a environmentální organizace, budoucí generace atd., nejsou obvykle systematicky brány v úvahu.
- Co se týče odvětví, nábytkářství se nenachází mezi čelními nebo nejpokročilejšími sektory ohledně hledání řešení pro udržitelný rozvoj, který reaguje na potřeby a požadavky společnosti. Tak jako v jiných sektorech v něm tedy neexistuje trend směřovat ke společnému podnikovému cíli a přispívat k řešení globálních výzev (např. změny klimatu, rovnoprávnosti atd.).

- Jedním z přímých důsledků je ztráta talentů v důsledku toho, že nábytkářský průmysl není schopen se dostatečně zatraktivnit zejména pro mladé nadané lidi. Mnoho z nich pak volí firmy se zřetelnějším smyslem pro společný cíl. Přijímání pracovníků a jejich udržení je pro rostoucí specializaci, která je vyžadována, zásadní a zásadní je také pro řešení nových problémů a reagování na trendy, ať už jde o společenské a environmentální dopady, nebo digitalizaci a okamžité porozumění a uspokojení nových potřeb a požadavků.
- Omezená vize v oblasti společenské odpovědnosti neumožňuje vytvářet sdružení, která se v obchodních operacích obvykle uzavírají, a neusnadňuje přístup k výzvám, které sahají dále.
- Izolovanost od území lze chápat tak, že stávající praxe v CSR není směřována na dané území, což může ztížit nábor nových talentů a vytváření nových sdružení na tomto území.

## Schéma problémů

Výše analyzované příčiny a důsledky lze vysvětlit graficky, ve formě stromové struktury problémů (obr. 3), která souhrnně zobrazuje výsledky analýzy.



## Schéma řešení

Pozitiva nastíněná v předchozím schématu problémů nám dávají celkovou perspektivu. Nábytkářský průmysl by mohl z CSR vytěžit víc a zlepšit svou schopnost vytvářet pozitivní vliv. Schéma řešení na obr. 4 může ukázat cestu, jak vytyčit strategii CSR v tomto odvětví.

Pokud bude tento průvodce nasměrován na jednotlivé podniky jako na sektorové operátory, pomůže to také v souhrnné vizi vzhledem k existenci faktorů, které jsou součástí specifické kultury a obecné pozice tohoto odvětví.

Příručka by měla podnikům – a v důsledku toho celkově i nábytkářskému průmyslu – umožnit a zajistit následující:

- Osvědčené postupy v různých oblastech jsou výsledkem systematického modelu managementu CSR.
- Hodnotová nabídka přitahuje prvky související s CSR.
- Existuje dialog a odpovědnost vůči zainteresovaným stranám, který napomáhá porozumění a jednání.
- Sektorová kultura je obohacena o lepší porozumění a kontrolu nad většinou nehmotných hledisek podnikového řízení.
- Je rozvíjen smysl pro společný podnikový cíl, se záměrem přispět k udržitelnému rozvoji.

Výsledkem toho bude, že podnik – a nábytkářský průmysl obecně – začne začleňovat CSR plně propojenou se strategií.

Důležitost tohoto strategičtějšího smyslu je zřejmá, protože sektor a jeho podniky postaví do lepší pozice.

- CSR umožní podnikům v odvětví zlepšit svou konkurenceschopnost na trhu a vyniknout.
- Povede k tvorbě sdílené hodnoty a zároveň zvýší počet zainteresovaných aktérů.
- Zlepší se schopnost řešit výzvy spojené s udržitelným rozvojem a přispívat tak k plnění Agendy 2030.
- Zlepší se i přijímání talentů (mladých lidí, žen, inovativních, kreativních pracovníků atd.).
- Sdružení budou mít rozsáhlejší a strategičtější charakter a budou tak v oblasti CSR pomáhat řešit problémy.
- Budou navázány silnější vazby k území.

#### Důsledky řešení výzvy

CSR umožní podnikům v odvětví zlepšit konkurenceschopnost a vyniknout na trhu.

Povede k tvorbě sdílené hodnoty a zároveň zvýší počet zainteresovaných stran.

Zlepší schopnost řešit výzvy spojené s udržitelným rozvojem a přispívat tak k plnění Agendy 2030.

Zlepší se přijímání talentů (mladých lidí, žen, inovativních, kreativních pracovníků atd.)

Sdružení budou mít rozsáhlejší charakter a budou tak v oblasti CSR pomáhat řešit výzvy.

Budou navázány silnější vazby k území.

#### Výzva

Nábytkářský průmysl začleňuje CSR, která je plně napojená na strategii průmyslového rozvoje.

Osvědčené postupy v různých oblastech jsou plodem systematického modelu řízení CSR.

Hodnotová nabídka přitahuje prvky související s CSR.

Existuje dialog a odpovědnost vůči zainteresovaným stranám, který napomáhá porozumění a jednání.

Sektorová kultura je obohacena o lepší porozumění a kontrolu nad většinou nehmotných hledisek podnikového řízení.

Je rozvíjen smysl pro společný podnikový cíl, se záměrem přispět k udržitelnému rozvoji.

#### Způsoby řešení výzvy

Schéma řešení

4



*Osvědčené postupy ve společensky  
odpovědném rozvoji firem nábytkář-  
ského průmyslu*



## Zavádění osvědčených postupů (krok 4)

V této sekci se zaměříme na úroveň kroku 4 a nalezneme některé osvědčené postupy doporučené pro společenskou odpovědnost v nábytkářském průmyslu. Znalost, analýza a začlenění osvědčených podnikových postupů z oblasti společenské odpovědnosti jsou praktickým zdrojem umožňujícím kontinuální pokrok.

K jejich využití je dobré vzít v úvahu následující:

- Osvědčené postupy v tomto průvodci jsou návrhy, které mohou fungovat v jedné firmě, ale v jiné už ne, v závislosti na organizační kultuře, dosavadních výsledcích a vizi.
- Každá organizace si je musí přizpůsobit, aby mohly být začleněny co nejharmoničtěji a nejorganičtěji a mohly přidávat hodnotu.
- Musí být integrovány jako součást procesu postupného, ale neustálého zlepšování. A je třeba kontrolovat, zda posilují novou interní kulturu a zainteresované strany je dobře chápou a oceňují.

Kromě okamžitých řešení by si nábytkářské podniky měly být vědomy toho, že nové praktiky je nutno sladit s obchodním modelem. Je také důležité, aby byly začleněny způsobem umožňujícím jejich asimilaci do organizační struktury podniku.

Nehovoříme o okamžitém požadavku, ale o výzvě posouvat se směrem k nové interní kultuře, která bude podporovat obnovený obchodní model.

Zkrátka každý z těchto postupů je jako kostka, která musí správně zapadnout do stavby hradu, přičemž musíme začít od základů a pokrýt minimum ve všech oblastech, ať už jsou to záležitosti ekonomické, sociální, týkající se pracovní síly, životního prostředí, dobré správy a řízení atd.

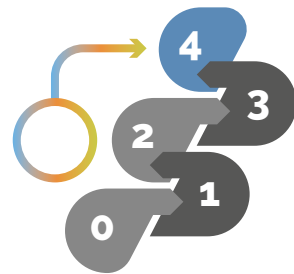
Příručka obsahuje souhrn dobré praxe a obecné taktiky. Při tvorbě strategie pro vytváření sdílené hodnoty podniku v nábytkářském průmyslu ji lze využít jako

**V tomto oddíle uvádíme soupis možných osvědčených postupů vztahujících se ke kroku 4 tohoto průvodce, které mohou nábytkářské podniky začlenit ke sladění s udržitelným rozvojem. Tyto postupy jsou zorganizovány v modelu založeném na znázornění typu „Business Canvas“ a zobrazují, jak lze obchodní model tvorby sdílené hodnoty (neboli analýzu trojího dopadu) spojit s 11 operačními podnikovými bloky či oblastmi dopadu (dále jen obchodní model CANVAS projektu FurnCSR). Tyto postupy jsou prezentovány ve třech základních rozměrech CSR, ekonomicko-organizačním, sociálním a environmentálním.**

referenční materiál. Tyto reference jsou strukturovány podle 11 podnikových bloků obsažených v obchodním modelu CANVAS projektu FurnCSR (obr. 5).

Tento rámec konkrétně uspořádává analýzu hlavních podnikových bloků odpovědné společnosti, co se týče jejich interních hledisek (provozních operací v levé části schématu) a externích hledisek (vytváření zkušeností na pravé straně schématu).





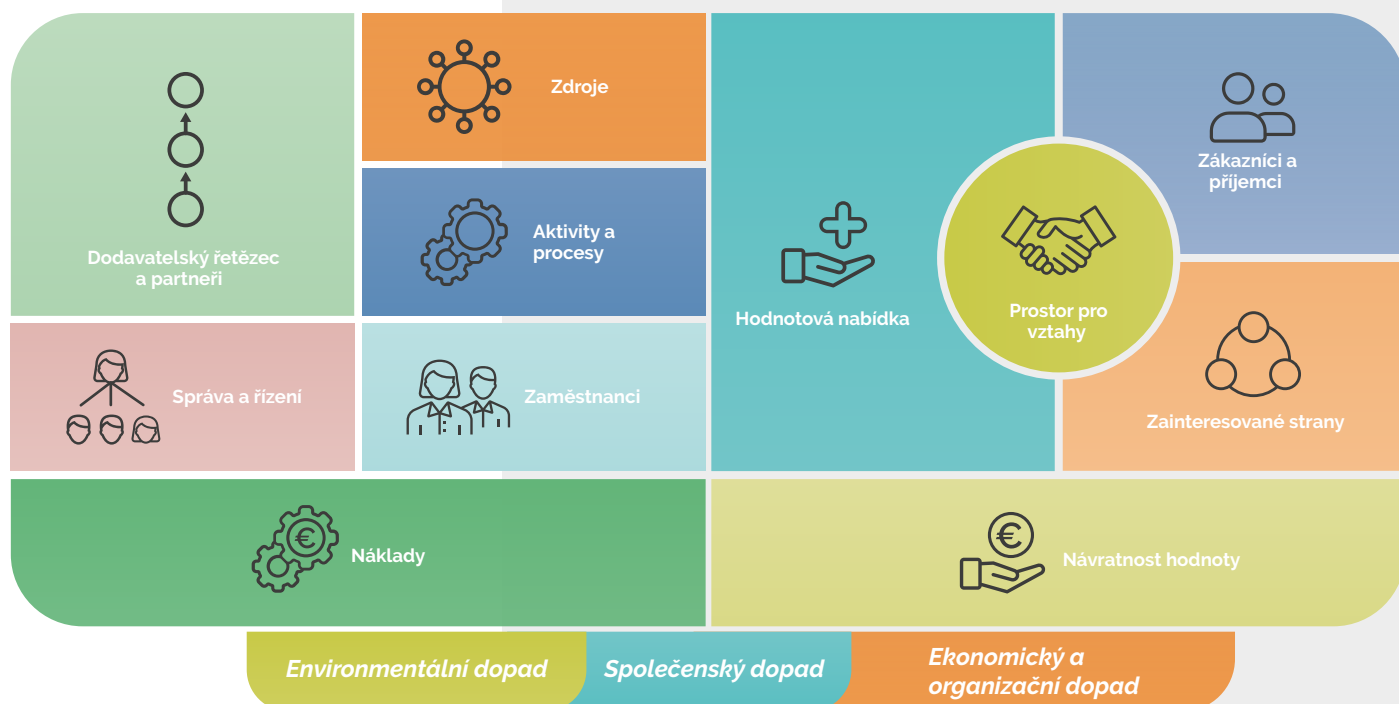
Zároveň se z různých úhlů sleduje vliv činností prováděných v jednotlivých podnikových blocích, z obvyklé perspektivy za použití analýzy trojího dopadu:

- Ekonomická a organizační dynamika.
- Společenský rozměr a posilování místních komunit.
- Environmentální rozměr.

Osvědčené postupy uvedené v hlavní části průvodce a strukturované podle zmíněné taxonomie jsou ty postupy, jež byly během procesu rozvoje považovány pro nábytkářství za nejvhodnější a nejdůležitější. Další osvědčené postupy jsou součástí příloh, spolu s obchodními případy od odborníků, kteří se zúčastnili tohoto procesu. Tyto osvědčené postupy a obchodní případy lze zobrazit pomocí QR kódu na konci každého bloku.

Schematické znázornění obchodního modelu CANVAS projektu FurnCSR

5







## Úvod

Zaměstnanci a pracovníci jsou v nábytkářských firmách jednou ze základních os rozvoje podnikání. Podnikový blok „Zaměstnanci“ hodnotí, do jaké míry přispívá nábytkářský podnik k finančnímu, profesnímu a společenskému zdraví a pohodě zaměstnanců a jak se přitom staví k takovým záležitostem, jako je ochrana zdraví a duševní pohody při práci, posilování pravomocí zaměstnanců, jejich zapojování do místní komunity nebo dopad jednotlivých pracovních pozic na životní prostředí a další.

### Vybrané osvědčené postupy – krok 4



#### Ekonomický a organizační rozměr

##### Kvalita života

- Osobní požadavky zaměstnanců týkající se rovnováhy jejich osobního a profesního života a flexibility jsou studovány individuálně, nad stanovený obecný rámec nebo kolektivní smlouvu. Existují důkazy, že na tyto požadavky se obvykle reaguje pozitivně.
- Proaktivně jsou napravovány situace s prací přesčas (opakované přesčasy) pomocí opatření, jako je analýza odpracovaných hodin, najímání personálu navíc, zavedení kritérií efektivity, školení v řízení času atd.
- Kromě volna dostupného na základě kolektivní smlouvy nebo odborových zákonů je poskytováno placené nebo neplacené volno (volno dle vlastního výběru, na péči o potomky, na studium, z dočasných rodinných důvodů atd.), které se přizpůsobuje potřebám lidí.
- Zaměstnancům jsou nabízeny služby třetích stran, ať už informační, nebo zahrnující finanční výhody (slevy, promo akce, exkluzivní přístup atd. pro lepší rovnováhu osobního a pracovního života (úspora času nebo peněz oproti vyhledávání alternativních řešení, snížení stresu a psychosociálních rizik, snadný přístup k exkluzivním službám apod.), stravenky, časové kupony na MHD, zdravotní připojištění (zubní péče, duševní zdraví, obtěžování, vyhoření, šikana v práci, ve škole atd.), právní poradenství, pomoc v domácnosti, služby „hodinového manžela“, volný čas a odpočinek atd.).

##### Školení pracovníků a rozvoj dovedností

- Dostupné školicí programy přinášejí výhody všem profesním kategoriím a profilům ve firmě.
- Rovnoprávnost mužů a žen je zaručena již v návrhu školení, přístupu k němu i v jeho dopadu a také při podpoře externího profesního rozvoje a zaměstnatelnosti.
- Zaměstnancům je umožněna účast ve školicích programech v rámci externích programů a průběžné vzdělávání, prostřednictvím finanční podpory a/ nebo uvolněním z jejich úkolů, za předpokladu, že souvisejí s jejich pracovní pozicí a profesní kariérou. Jsou analyzovány možnosti náhrad výdajů, bonusů nebo dotovaného školení pro zaměstnance.

##### Posilování pravomocí pracovníků

- Ve společnosti existuje zaučovací program (zaškolení), aby se lidé snadněji připojili k týmu a přizpůsobili podniku. Poskytuje jim přehled o všech službách, zařízeních, postupech, kritériích udržitelnosti atd. Je-li to nezbytné, pracovníku je přiřazen školitel, mentor nebo kouč, aby mu pomohl v profesním rozvoji v rámci týmu.
- Pracovní skupiny používají metodiky a nástroje na podporu tvořivosti a inovace při týmové práci.

**Rovné příležitosti**

- Byla nastavena opatření pro školení a informovanost s cílem dosáhnout efektivní rovnoprávnosti žen a mužů k prevenci a nápravě diskriminačních přístupů a chování a také k umožnění přístupu žen do všech oblastí.
- Existují důkazy o tom, že programy cílené na snížení nebo odstranění rozdílů v odměňování žen a mužů a spravedlivé praktiky při interním najímání zaměstnanců a povýšení pomáhají zabránit diskriminaci na základě pohlaví.

**Ochrana pracovních práv a podmínek**

- Pro zaměstnance všech kategorií a oblastí podniku jsou zajištěny slušné pracovní podmínky včetně pracovní doby a platu úměrnému společensko-hospodářskému prostředí a kupní síle.

- Je nabízena podpora při opětovném začlenění do práce lidem, kteří byli v pracovní neschopnosti dočasně nebo z důvodu dlouhodobých zdravotních důvodů.

**Bezpečnost a ochrana zdraví a duševní pohody při práci – zdravé pracoviště**

- K výkonu práce jsou k dispozici pohodlná zařízení a prostředky (výťahy, toalety, zasedací místnosti, ergonomický nábytek, prostory s řádným označením atd.).
- Plánují a provádí se interní kurzy na téma prevence pracovních rizik.
- Pro přestávky jsou dostupné vyhrazené prostory, jako například místa určená k pití kávy, s pítky nebo prodejními automaty. Kromě toho jsou k výkonu práce k dispozici vhodná zařízení a prostředky (výťahy, toalety, zasedací místnosti, ergonomický nábytek, prostory s řádným označením atd.).

**Rozměr společenských dopadů****Potenciální zaměstnanci**

- K vytváření pracovních příležitostí v dané oblasti dochází ke spolupráci s vysokými školami, odbornými učilišti a službami zaměstnanosti.
- Je odpovědně spravován různorodý původ lidí v týmu (od podchycení potenciálních zaměstnanců, nábory, školení a informovanosti, flexibility pracovních podmínek atd.).
- Dopředu jsou propracovány a poskytovány podmínky volného přístupu, odstraněny možné obtíže s integrací do práce a poskytována podpora k zabránění fyzických či sociálně kulturních bariér pro lidi ze skupin, které obtížně hledají zaměstnání.
- Firma podporuje studenty, aby v ní pracovali a získávali zkušenosti, prostřednictvím smluv o odborné praxi uzavřenými s různými vzdělávacími institucemi.

**Rovné příležitosti**

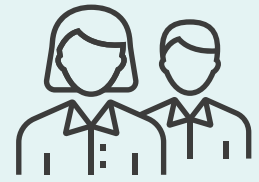
- Je doloženo, že existují opatření cílená na snížení nebo odstranění rozdílů v odměňování žen a mužů a spravedlivé praktiky při interním najímání zaměstnanců a povýšení, které pomáhají zabránit diskriminaci na základě pohlaví.

**Podpora účasti pracovníků v regionálních a sektorových sítích**

- Zaměstnanci se účastní regionálních, národních nebo mezinárodních projektů na inovaci v nábytkářském průmyslu k rozvoji nových dovedností.

**Školení o lidských faktorech**

- Personál podniku prošel specifickým školením o významu přístupnosti a univerzálního designu ve všech fázích a oblastech podniku, zejména vzhledem k lidem se zdravotním postižením nebo jiným typem potřeb.



## Rozměr environmentálních dopadů

### Posilování pravomocí pracovníků

- Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby ke schůzkám používali virtuální technologie za účelem omezení cestování.

### Školení a povědomí o ochraně životního prostředí

- Interní školení o environmentálních záležitostech začleňuje nové pojmy a nejinovativnější trendy jako ekologický design nebo analýzu životního cyklu produktů.

### Udržitelná pracovní pozice

- Zařízení jsou navrhována tak, aby usnadnila využívání veřejné dopravy, kol nebo vozidel jezdících na čistší energii (například parkoviště pro kola, nabíjecí stanice pro elektromobily atd.).

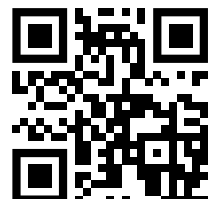
## Obchodní případ



### Martela (Finsko)

Díky tržní specializaci podniku jsou vlastní prostory navrženy s přispěním uživatelů, aby podporovaly potřeby organizace. Jednotlivcům zde nabízejí volnost výběru z řady prostor a nechávají je zvolit si čas a místo, které jim nejlépe vyhovuje – samostatné nebo společné s ostatními. Zaměstnanecké vztahy v podniku Martela obvykle vydrží dlouho.

 [bit.ly/3GvxFF](https://bit.ly/3GvxFF)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/1-4](https://furncsr.eu/1-4)

## Úvod

Společnosti, které berou v potaz sociální a environmentální hlediska, jsou v čele transformace organizační struktury průmyslu, směrem ke skutečnému a komplexnímu závazku k odpovědnosti, udržitelnosti a společenskému povědomí. V tomto podnikovém bloku se hodnotí poslání, etika, odpovědnost a transparentnost společnosti. Týká se takových záležitostí, jako je integrace sociálních a environmentálních cílů do hodnocení zaměstnance, zveřejnění dopadů podniku a jejich transparentnost, účast zainteresovaných stran a další.

### Vybrané osvědčené postupy – krok 4



#### Ekonomický a organizační rozměr

##### Interní komunikace a řízení znalostí

- Je aktivně podporováno předávání znalostí a poskytován prostor a nástroje ke sdílení a rozvíjení podnikového vzdělávání a stimulaci inovací.

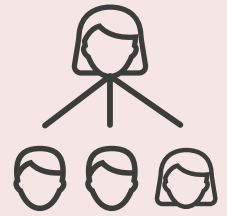
##### Digitální transformace podniku

- Společnost se pevně zavázala k digitální transformaci na základě výzkumu, vývoje a inovací, a to konkrétním přidělením lidských a finančních zdrojů.
- V tomto ohledu existuje strategie identifikující cíle a zdroje, aby se mohl podnik posunout kupředu k digitální vospělosti.

#### Rozměr společenských dopadů

##### Dary a investice do místní komunity

- Společnost se zapojuje do sociálních programů, které lze sladit s jejím podnikáním a které jsou důležité k rozvoji místní komunity.
- Subjektům působícím na daném území (školám, technologickým centrům atd.) se daruje materiál a vybavení.
- Jsou sponzorovány kulturní výstavy, skupinové komunitní aktivity a oslavy v místní komunitě nebo na území (sociálně-kulturní odpovědnost).



## Rozměr environmentálních dopadů

### Podpora informovanosti

Účast ve školicích programech posilujících environmentální hodnoty a kulturu.

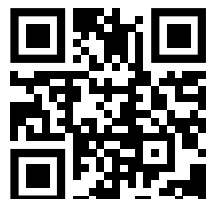
### Obchodní případ



#### JAF HOLZ (Maďarsko)

JAF HOLZ má vypracovaný každoroční rámec na podporu charitativních a kulturních akcí v Maďarsku. Kromě jiných iniciativ podnik podpořil několik projektů dodáním dřevěného instalačního materiálu, zejména v oblasti vzdělávání a školení (kompletní rekonstrukce třídy, kde se vyučuje truhlářství, náhrada podlahové krytiny a lavic, nové školní židle, kompletní balíčky nářadí pro studenty k výuce truhlářiny atd.).

 [bit.ly/3jggEhl](https://bit.ly/3jggEhl)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/2-4](https://furncsr.eu/2-4)

## Úvod

Společnosti v nábytkářském průmyslu dnes kladou větší důraz na ochranu přírodních zdrojů a na materiály používané ve svých procesech a také udržitelnějším způsobem investují do nákupu a údržby pracovišť. Díky tomuto podnikovému bloku lze popsat hlavní zdroje, které podnik používá v každodenním řízení svých aktivit a při výrobě.

### Vybrané osvědčené postupy – krok 4



#### Ekonomický a organizační rozměr

##### Finanční zdroje

- Podnik je schopen přilákat soukromé, společensky odpovědné investory nebo financování (etické bankovníctví, etické investiční fondy, udržitelnost dluhu atd.).

##### Lidské zdroje (lidé)

- Jsou identifikováni jednotliví pracovníci nezbytní k obchodním činnostem organizace a nezbytné konkrétní schopnosti, dovednosti a nadání.

#### Rozměr společenských dopadů

##### Sociální sledovatelnost a dopad zdrojů v místě

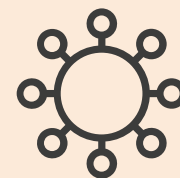
- Je podporováno používání nejdůležitějších zdrojů z blízkého okolí, tzv. km 0.

#### Rozměr environmentálních dopadů

##### Kontrola spotřeby přírodních zdrojů

- Ve většině podnikových kancelářích byla zavedena opatření na úsporu energie nebo zvýšení efektivity (zařízení s certifikací Energy Star, automatická úspora energie, časovače, využívání denního světla, přítomnost senzorů, okna s dvojitým sklem).
- Je doloženo, že se společnost zavázala ke generování elektrické energie (solární panely, kotle na biomasu, využití geotermální energie atd.).
- Energie se vyrábí pomocí kotlů na biomasu získanou z místního lesního odpadu s cílem zabránit vzniku požárů v rizikových oblastech.
- V provozech a závodech existují programy na minimalizaci spotřeby vody, byly nainstalovány systémy k jejímu opětovnému využívání a kromě jiných opatření se provádí nezbytná údržba k zamezení úniků vody.
- Ve výrobních procesech byly nainstalovány vodoměry, aby byla známa kritická místa spotřeby vody a mohly být zavedeny mechanismy k jejímu snížení.





### Environmentální management prostoru

- Bylo investováno do programů na redukci odpadů k lepšímu využití provozů.
- Ke snížení spotřeby energie v provozech bylo nainstalováno osvětlení s nízkou spotřebou energie a senzory přítomnosti.
- V zařízeních jsou k dispozici popelnice na odpad a tříděný odpad na podporu recyklování a je doloženo nižší množství kusů v kontejneru na zmetky.
- Existuje posun směrem k ekologické „zelené kanceláři“ (nulové používání papíru, přednost recyklovaným materiálům, opětovně použitelné materiály a doplnitelné kancelářské potřeby, minimalizace spotřeby, elektronický systém fakturace, politika na zpracování elektronického odpadu, používání kolaborativní platformy pro správu dokumentů).

### Suroviny a zásoby

- Jsou kupovány produkty, které nejsou škodlivé pro zdraví a přírodu (viz např. používání aerosolů).
- U obalů a balení se dává přednost recyklovaným a recyklovatelným materiálům a materiálům a produktům, které lze používat víckrát (například balení).

### Výběr a monitorování dodavatelů


- Je-li používáno tropické dřevo, jsou vyžadována dodatečná opatření ohledně kontroly původu (např. plnění norem FSC nebo PEFC).
- Kritéria udržitelnosti platí i pro jiné materiály než dřevo (plast, sklo, další syntetické materiály).

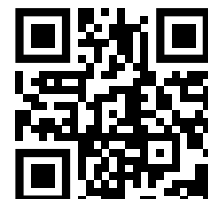
## Obchodní případ



### HAY ApS (Dánsko)

HAY je dánský podnik vyrábějící moderní nábytek s minimalistickou estetikou. Nabízí řadu ekologického nábytku včetně ekologicky certifikovaných produktů vyráběných z recyklovaných materiálů, certifikovaného dřeva podle FSC a laku na bázi vody. Dřevo certifikované dle FSC je dřevo z udržitelných lesů a lak na bázi vody je typ barvy, která do prostředí neuvolňuje škodlivé chemikálie.

 [bit.ly/3WonFR5](https://bit.ly/3WonFR5)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/3-4](https://furncsr.eu/3-4)

## Úvod

Nábytkářské podniky znovu definují své výrobní procesy pro lepší řízení interních operací. Přitom zlepšují stav území, na němž působí, a v dané oblasti snižují svůj dopad na životní prostředí. V tomto podnikovém bloku jsou představeny některé osvědčené postupy, které může nábytkářský podnik využít k vytvoření hodnotové nabídky, která splní potřeby a přání jeho zákazníků a příjemců.

### Vybrané osvědčené postupy – krok 4



#### Ekonomický a organizační rozměr

##### Design zaměřený na lidi

- K přizpůsobení nabídky potřebám zákazníků a uživatelů byly použity studie trhu nebo již existující informace z jiných zdrojů.

##### Výzkum a vývoj

- Existují aktivity pro odpovědnou inovaci produktů, procesů a služeb.

#### Rozměr společenských dopadů

##### Zlepšování místního prostředí

- Existuje závazek k internímu používání jazyka specifického pro území, na nichž má podnik své provozy, zejména na ochranu menšinových nebo okrajových jazyků (časopisy a newslettery, intranet,

software, návody, společenské aktivity a aktivity související s komunitou, značení atd.). Je třeba to dělat vždy takovým způsobem, aby nebyla ohrožena řádná inkluze pracovníků přicházejících z jiných regionů a zemí, kteří nehovoří místními jazyky nebo dialekty.

#### Rozměr environmentálních dopadů

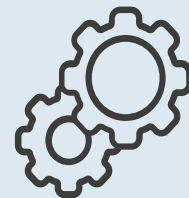
##### Životnost, ekologický design a cirkulární ekonomika

- Jsou zavedena opatření k minimalizaci emisí z toxických a zdraví škodlivých produktů z nábytku (lepidlo, lak, zpomalovače hoření atd.).
- Kdykoli je to možné, jsou uplatňovány samostatné osvědčené postupy cirkulární ekonomiky zahrnující sdílení, pronájem, opětovné využití, opravy, renovace a recyklace existujících materiálů a produktů k vytváření přidané hodnoty a prodloužení jejich životnosti.

- Design produktů je plánován tak, aby se přizpůsoboval potřebám v průběhu času (např. věku uživatelů), aby se prodloužila životnost produktu s minimálním dopadem na životní prostředí a ekonomickou situaci rodin.

##### Opatření na kontrolu emisí a hluku

- Jsou zavedena opatření na kontrolu emisí skleníkových plynů (je doloženo vyhledávání a zavádění zlepšovacích programů k minimalizaci těchto emisí; emise se dobrovolně počítají, snižují a kompenzují atd.).



### Udržitelná mobilita

- Je podporováno používání dopravy nebo metod expedice s nižším dopadem na životní prostředí (např. vyhýbání se letecké dopravě, používání elektricky poháněného prostředku „na poslední kilometr“ v blízkosti firmy, uhlíkově neutrálních kurýrů atd.).
- K minimalizaci používání paliv a uhlíkové stopy z procesů expedice a dopravy se používá software ke strategickému plánování (správa cest apod.).

### Prevence vzniku odpadů a jejich správa

- Je podporována dobrá správa odpadů prostřednictvím redukce, opětovného použití a recyklace (tzv. princip RRR).
- Zvažuje se, zda nelze vyprodukovaný odpad zpracovat jako vedlejší produkt (např. výroba pelet).

### Digitální transformace podniku

- Investuje se do digitálních technologií přispívajícím ke snížení celkových uhlíkových emisí, například do používání umělé inteligence a robotiky k optimalizaci procesů.


## Obchodní případ



### Arper (Itálie)

Židle Kata společnosti Arper je navržena s cirkulární udržitelností v základě, lehkostí formy a nízkou environmentální stopou. Židle se vyrábí pomocí inovativní 3D pletací technologie, která snižuje celkový odpad materiálu.




 [bit.ly/3tZfokO](https://bit.ly/3tZfokO)

### HANNUN (Španělsko)

Jedním z cílů společnosti HANNUN je „nulový odpad“. Proto pracuje na zakázku a prodává poškozený nábytek přes svůj „Trh z druhé ruky“, na němž dává druhou šanci výrobkům s určitým poškozením z vystavování v showroomech, prototypům a dalším produktům.



 [bit.ly/3XxdK7e](https://bit.ly/3XxdK7e)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/4-4](https://furncsr.eu/4-4)

## Úvod

Nábytkářské společnosti udržují úzké a citlivé vztahy se svými dodavateli a spolupracovníky. Tento obchodní blok nám umožňuje charakterizovat vztah společnosti s dodavatelským řetězcem zapojeným do procesu tvorby hodnot a zdůraznit vliv této sítě na strategii sdílené hodnoty.

### **Vybrané osvědčené postupy – krok 4**



#### **Ekonomický a organizační rozměr**

##### **Vztahy a zapojení s dodavateli**

- O platebních podmínkách se vyjednává se všemi dodavateli a subdodavateli:
  - Vyjednávání je založeno na předem stanovených kritériích, která se pravidelně kontrolují.
  - Vždy je zaručena transparentnost podmínek a vyměňovaných informací.
- V náborovém procesu se podporuje objektivita.
- Podporuje se rozmanitost dodavatelů, zvláště když jsou k dispozici místní alternativy oproti globálním možnostem.
- K usnadnění vztahů a řízení s dodavatelskými subjekty jsou dostupné kolaborativní digitální nástroje.

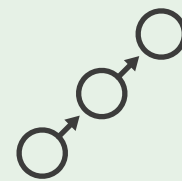
#### **Rozměr společenských dopadů**

##### **Dodavatelé ve znevýhodněných komunitách nebo situacích**

- Jsou uzavírány subdodavatelské smlouvy se zvláštními středisky zaměstnanosti a centry pro pracovní integraci, s cílem převést na ně část výrobního procesu podniku.

##### **Výběr a monitorování dodavatelů**

- Dodavatelé jsou hodnoceni na základě společenských kritérií a lidských faktorů. K provádění tohoto hodnocení existuje ověřovací kritérium a používají se nástroje pro vyhodnocování rizik nebo dopadů vytvořené nezávislými subjekty (například vyhodnocení dopadů společností B Corporation).



## Rozměr environmentálních dopadů

### Vztahy a zapojení s dodavateli


- Jsou k dispozici data a ukazatele umožňující vysledovat zakoupené výrobky a jejich díly po každém cyklu použití.

### Obchodní případ



#### Loft Interior (Maďarsko)

Při výběru dodavatelů dbá rodinná firma Kálmán na vytváření sdílené hodnoty a podporu malých podniků i za cenu nižších vlastních zisků. Zveřejňuje svůj odpovědný výběr dodavatelů a její dobré jméno se tak šíří celým regionem, díky čemuž je její image ještě pozitivnější.

 [bit.ly/3AJcsfH](https://bit.ly/3AJcsfH)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/5-4](https://furncsr.eu/5-4)

## Úvod

Udržitelný rozvoj nábytkářských podniků musí přímo a inovativním způsobem odrážet dopad jejich nabídky na posilování sociálních a environmentálních podmínek komunit, v nichž tyto společnosti působí. Tento podnikový blok se soustředí na stanovení hlavní hodnoty, kterou firma nabízí svým zákazníkům, příjemcům a zainteresovaným stranám, aby je zaangažovala.

### Vybrané osvědčené postupy – krok 4



#### Ekonomický a organizační rozměr

##### Ekonomická hodnotová nabídka

- Byla zjištěna a formalizována hlavní řešení nebo kategorie řešení, která podnik nabízí k uspokojení priorit zákazníků.

##### Digitální transformace podniku

- Katalog společnosti obsahuje produkty s digitálními vlastnostmi.

#### Rozměr společenských dopadů

##### Společenská hodnota

- Do hodnotové nabídky podniku byla začleněna přístupnost a vlastnosti univerzálního designu, což umožňuje rozšířit množství uživatelů podnikových řešení (lidi s určitou potřebou, funkčním nebo kognitivním omezením, a to u používání i vlastnoruční montáží).
- Jsou nabízena taková řešení, která přímo oslovují společenské problémy nebo výzvy a přispívají ke společenskému, ekonomickému a kulturnímu rozvoji.



## Rozměr environmentálních dopadů

### Environmentální hodnota


- Jsou nabízena řešení přímo pro environmentální problémy nebo výzvy.

### Obchodní případ



#### Troja Ltd (Lotyšsko)

Ve spolupráci s chytrou elektrotechnologií „Smart Electric Technology“ společnosti SIA nabízí TROJA nabíjecí stanice pro elektromobily, které jsou dostupné pro širší veřejnost a umístěné vedle své továrny v Rize. Energii jim dodávají vlastní fotovoltaické solární panely.

 [bit.ly/3tUiYMU](https://bit.ly/3tUiYMU)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/6-4](https://furncsr.eu/6-4)

## Úvod

Společensky odpovědné firmy v nábytkářském průmyslu jednají se svými klienty a příjemci uvědoměle, inkluzivně a s motivací. V tomto podnikovém bloku hodnotíme vliv našich produktů a služeb na různé segmenty zákazníků a uživatelů i použití z jejich strany v rámci řízení sdílené hodnoty vytvářené firmou.

### Vybrané osvědčené postupy – krok 4



#### Ekonomický a organizační rozměr

##### Zákaznické služby

- Jsou poskytovány záruční listy s delší záruční dobou, než jakou stanoví zákon, a poprodejní služby s efektivní podporou a radami a dále údržba a opravy po vypršení záruční doby za přiměřenou cenu.

##### Přilákání zákazníků a jejich věrnost

Používá se odpovědná reklama a marketing:

- není zavádějící nebo nepřesná (greenwashing atd.),
- při vývoji komunikačních kampaní jsou brána v potaz etická hlediska,
- je zabráněno diskriminaci na základě pohlaví (stereotypy atd.),
- je ověřeno, že se poskytuje inkluzivní image, s normalizováním různého publika,
- podnik se soustředí na uspokojování potřeb, nikoli na jejich vytváření.
- Zákazníkům ve zvláštních situacích je nabízena flexibilita u modelů placení (například platba na měsíční splátky nebo platba na konci poskytnutí služby, popřípadě smlouva s finančním ústavem).

##### Odpovědná spotřeba

- Samotný výrobek, jeho balení, manuály a související dokumenty výslovně sdělují a vysvětlují hlediska udržitelnosti, která se výrobek zavazuje plnit a která jsou zahrnuta v této nabídce.

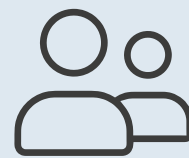
- Nabídka i smlouvy B2B obsahují zásady CSR, jsou zahrnuty do závazků vůči zákazníkům k jejich zlepšování a společné odpovědnosti ze strany klientů.

##### Uživatelská zkušenost

Jsou brána v úvahu kritéria přístupnosti pro všechny – pro rozmanité publikum s různými fyzickými, kognitivními, senzorickými a organickými potřebami (lidé s postižením, starší lidé, lidé s dočasnými zvláštními potřebami atd.), čímž se zvětšuje potenciální trh a kvalita dané nabídky:

- v návrhu produktů a služeb,
- kamenné prodejny nebo online prodejní místa,
- cenová strategie,
- marketingové a reklamní akce k zajištění pohodlného, bezpečného a co možná nejsamostatnějšího a nejpřirozenějšího používání produktů a služeb.
- Věnuje se pozornost přístupnosti a použitelnosti výrobků a aktivitám a komunikačním kanálům pro vztahy se zákazníky.





## Rozměr společenských dopadů

### Sdělování dopadů a přilákání příjemců

- Jsou zaváděny praktiky k monitorování a sdělování společenských dopadů vyplývajících z používání výrobků podniku.

## Rozměr environmentálních dopadů

### Konec životního cyklu

- Každý produkt má jedinečný identifikační kód pro dohledatelnost a znalost jeho vlastností pro správnou správu na konci jeho životnosti (např. „ekologický pas“ ve formě QR kódu).

- Existuje dobrá praxe umožňující opravu nebo opětovné použití nábytku.

## Obchodní případ



### AFC COLLECTION (Belgie)

Vhodným příkladem pro maloobchodní sektor nábytku je dohoda o pronájmu s možností odkoupení. Tento přístup pomáhá zvětšovat cílový trh a umožňuje lidem s nestálým příjmem, popřípadě obtížným přístupem k úvěrům, a obecně mladším lidem zakoupit předměty, aniž by je museli uhradit celé najednou.

 [bit.ly/3AFqSog](https://bit.ly/3AFqSog)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/7-4](https://furncsr.eu/7-4)

## Úvod

Společensky odpovědné firmy musí rozvíjet spolupráci s různými zainteresovanými stranami, aby zlepšily podmínky, v nichž předávají sdílenou hodnotovou nabídku a zkušenost s ní. V tomto podnikovém bloku se zaměříme na interakci s těmito zainteresovanými stranami a zrevidujeme přitom dopad hlavní nabídky nábytkářského podniku jdoucí za obvyklý vztah se zákazníky a příjemci.

**Vybrané osvědčené postupy – krok 4**



### ***Ekonomický a organizační rozměr***

#### **Segmenty zainteresovaných stran**

- Byly zjištěny, formalizovány a sepsány hlavní segmenty zainteresovaných stran (stakeholderů) společnosti.

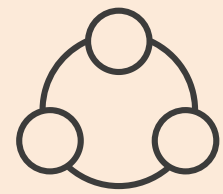
### ***Rozměr společenských dopadů***

#### **Segmenty zainteresovaných stran**

- Nedostatečně zastoupené zainteresované strany
- Spolupráce se zainteresovanými stranami patřícími k nedostatečně zastoupeným nebo znevýhodněným skupinám
- Existují sdružení s jinými podniky, jejichž majoritními partnery jsou ženy nebo lidé z nedostatečně zastoupených skupin.

#### **Zlepšování místního prostředí**

- Dochází ke spolupráci se vzdělávacími institucemi k umožnění výuky a duální odborné přípravy, dále k začlenění na trh práce a akademickému výzkumu na daném území a v tomto odvětví.



## Rozměr environmentálních dopadů

### Společný postup na ochranu životního prostředí

- Dochází ke spolupráci s environmentálními zainteresovanými stranami a jsou uzavírány smlouvy s organizacemi spojenými s obranou a ochranou životního prostředí.

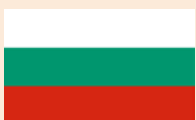
### Obchodní případ



#### TED BED EAD (Bulharsko)

Tato společnost je jednou z prvních v regionu Plovdiv, která začala spolupracovat s místním odborným učilištěm na tzv. duálním vzdělávání. Již po několik let poskytuje možnost učňovských programů studentům zapsaným v učňovském oboru výroby nábytku (<http://dominoproject.bg/en/>). Tento model výuky založený na práci byl v Bulharsku zaveden ve školním roce 2015/2016 za podpory švýcarského rozvojového projektu a ve spolupráci se státní správou. Partnerství tohoto podniku a učňovské školy pokračuje dodnes. Firma se tak snaží snížit nezaměstnanost v regionu.

 [ted.bg/en/](http://ted.bg/en/)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/8-4](http://furncsr.eu/8-4)

## Úvod

Nábytkářské společnosti vytvářející sdílenou hodnotu se zavazují k udržitelnějšímu, uvědomělejšímu a humánnějšímu rozvoji vztahů se zákazníky, příjemci a zainteresovanými skupinami. V tomto podnikovém bloku analyzujeme obvyklý prostor pro vztahy v distribučních kanálech, které společnost používá k vytváření reklamy pro svou hodnotovou nabídku, distribuci svých výrobků, dokončení jejich prodeje a ustavení nových hodnotových výměn v poprodejních službách.

### Vybrané osvědčené postupy – krok 4



#### Ekonomický a organizační rozměr

##### Odpovědná spotřeba

- Ke zvýšení povědomí o aspektech souvisejících se společenskou odpovědností jsou používány vlastní komunikační kanály, které jsou schopné vytvářet u zákazníků větší zájem a větší vnímanou hodnotu nabídky.
- K odměně a ocenění udržitelného používání produktů společnosti jsou vytvořeny dlouhodobé věrnostní mechanismy (věrnostní karty, bodové programy, extranet, sociální média atd.).

#### Rozměr environmentálních dopadů

##### Digitalizace rozhraní pro vztahy

- Jsou podporovány investice do virtualizace distribučních procesů, dodávek a spotřeby výrobků a služeb podniku.

##### Udržitelná doprava

- Jsou optimalizovány obchodní cesty a k distribuci podnikových produktů se podporuje používání elektrických vozidel a vozidel s nízkými emisemi.

##### Přeprava produktů

- Kontejnery/balení jsou recyklovatelné a obsahují pokyny ke správné recyklaci.



## Rozměr společenských dopadů

### Znalost zainteresovaných stran na daném území

- Jsou známy názory a obavy místních obyvatel prostřednictvím pravidelných setkání se sdruženími a dalšími zástupci komunity. Vedle jiných způsobů

komunikace dochází za tím účelem k účasti na společenských akcích na daném území, přičemž fungují komunikační kanály.

### Obchodní případ



#### Orangebox (Velká Británie)

Podnik zavedl kampaň proti greenwashingu nazvanou „No Green Bull“ (Žádné ekologické žvásty), včetně zprávy vysvětlující, co Orangebox dělá k vyřešení tohoto žhavého složitého tématu současnosti – od recyklace a upcyclingu k využívání místních dodavatelů a vedení příkladem. Firma rovněž vypracovala plán pro budoucnost.

 [bit.ly/3Glnyph](https://bit.ly/3Glnyph)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/9-4](https://furncsr.eu/9-4)

## Úvod

V rámci společenské odpovědnosti musí nábytkářské podniky přísně dodržovat zákonné minimum, které obnáší náklady, jež je třeba přijmout a zaručit. Neplnění těchto povinností automaticky znemožní podnikům v tomto odvětví působit společensky jako činitelé přinášející hodnoty svému okolí.

### Vybrané osvědčené postupy – krok 4



#### *Ekonomický a organizační rozměr*

##### Struktura nákladů

- Dochází k volné tvorbě cen, bez skrytých dohod s konkurencí k udržení vysokých nebo dohodnutých cen.

- Dodržují se daňové zákony území, na nichž podnik působí, a nejsou používány techniky ke krácení daní.

#### *Rozměr společenských dopadů*

##### Struktura nákladů

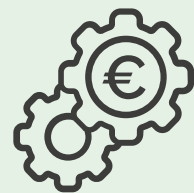
Ve všech pracovních oblastech se dodržují zákonná minima, která jsou řádně zjišťována, aktualizována a řízena:

- Předpisy BOZP
- Rovné odměňování žen a mužů a rovnoprávnost
- Školení
- Závodní rada a společenský dialog
- Kolektivní smlouva
- Pracovní podmínky

##### Sociální dopady

Dodržují se nařízení k usnadnění profesní integrace lidí ze skupin s obtížným přístupem k práci (lidé se zdravotním postižením, z rizikových skupin atd.):

- Prostřednictvím přímého najímání nebo podporovaného zaměstnávání,
- Jinými nepřímými podpůrnými opatřeními (nákupem produktů nebo služeb od speciálních pracovních středisek, finanční pomoc atd.).
- Dodržují se nařízení k usnadnění profesní integrace lidí ze skupin s obtížným přístupem k práci (lidé se zdravotním postižením, z rizikových skupin atd.) přímým najímáním a integrací do týmu.
- Náklady vyplývající z práce na dálku (konektivita, energie atd.) přebírá podnik na základě dohody se zaměstnanci podle specifických národních nebo regionálních zákonů.



## Rozměr environmentálních dopadů

### Environmentální dopady

Je dodržována veškerá platná legislativa na ochranu životního prostředí:

- Hluk
- Kontejnery a balení


- Znečišťování ovzduší (úniky prachu a pilin, emise skleníkových plynů atd.)
- Toxicita komponent
- Správa odpadů
- Jiné

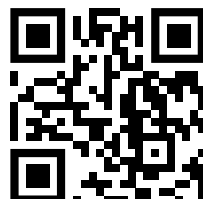
### Obchodní případ



#### Sentix – Ecus Sleep, SLU (Španělsko)

Nábytkářský podnik Ecus Sleep vytvořil plán rovnosti podle právních požadavků, jehož kvalita byla uznána Ministerstvem pro předsednictvo vlády, vztahy se soudy a rovnoprávnost

 [bit.ly/3gycLmS](https://bit.ly/3gycLmS)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/10-4](https://furncsr.eu/10-4)

## Úvod

CSR navrhuje nové paradigma, v němž role nábytkářského podniku zlepšuje jeho umístění na trhu a strategické operace, s celkovým zvýšením zisků. Nicméně některé konkrétní společensky odpovědné praktiky vedou přímo k novému vymezení obchodních modelů, nových konkurenčních výhod, a dokonce i nových zdrojů příjmu jdoucích dál za pouhou ekonomickou výměnu.

**Vybrané osvědčené postupy – krok 4**



### ***Ekonomický a organizační rozměr***

#### **Příjmové toky**

- Byly zjištěny znaky společenské odpovědnosti, které generují větší příjmové toky a přidávají hodnotu zainteresovaným stranám a investorům.

### ***Rozměr společenských dopadů***

#### **Sociální nebo společenské výhody**

- Sociální a pracovní aspekty, které společnost začleňuje do svých výrobků, a hodnotová nabídka jsou kritériem výběru v rozhodovacím procesu kupujících.





## Rozměr environmentálních dopadů

### Environmentální výhody

- Sociální a pracovní aspekty, které společnost začleňuje do svých výrobků, a hodnotová nabídka jsou kritériem výběru v rozhodovacím procesu kupujících.

### Příjmové toky


- Jako nový obchodní model do budoucna byla vyvinuta taktika podřízení službám (servitizace) zahrnující celé řízení životnosti produktu a vytvářející pro obchodní model nové oblasti.

### Obchodní případ



#### DESKO (Nizozemsko)

Desko je nábytkářská firma, která zavedla program na vrácení svých použitých výrobků. Podporuje tak obchodní model zcela zaměřený na repasování. Nábytek prodávají, odkupují ho zpět za určité procento z ceny uhrazené prvním klientem a znovu ho prodávají jako renovovaný kus z druhé ruky. Po skončení tohoto druhého cyklu odkoupí nábytek za nižší procento ceny uhrazené druhým klientem a znovu ho prodají za vyšší cenu jako renovovaný kus „z třetí ruky“. A na konci třetího životního cyklu jednoduše využijí materiál jako surovinu na jiné použití, aplikace nebo náhradu, čímž podporují model cirkulární ekonomiky.

 [bit.ly/3VG6rZx](https://bit.ly/3VG6rZx)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/11-4](https://furncsr.eu/11-4)



*Zavedení komplexního přístupu ve  
společenské odpovědnosti firem*



Poté, co jste se seznámili s různými osvědčenými přístupy, vás vyzýváme, abyste udělali ještě další krok. K řádnému řízení společenské odpovědnosti nestačí jen začleňovat další a další osvědčené přístupy, což by vytvořilo model s pouhým přidáváním, aniž by se dosáhlo integrovaného a robustního systému, který opravdu vytváří hodnotu.

Seznámíte se s dalšími úrovněmi dobré praxe představené v modelu, který vám ukáže cestu vpřed. Jde o průvodce k dosažení pokroku, model vyspělosti. Nejdříve ze všeho vám představíme, z čeho se skládá, protože již samotný model poskytuje velmi důležité informace: nejde jen o začleňování co největšího počtu postupů, ale o pokrytí celé složitosti přístupu ke společenské odpovědnosti, od zajištění plnění předpisů po vytváření sdílené hodnoty.

Model vyspělosti je mapou, která organizaci vede při zavádění osvědčených postupů a popisuje přitom cestu, jak se lépe vyvíjet, od nekonzistentních po nejvyšší procesy v podniku.

Použitím tohoto modelu by nábytkářské firmy mohly zhodnotit, jak ve společenské odpovědnosti vyspěly, a stanovit si cestu ke zlepšování.

## Úvod do modelu Návod k postupu FurnCSR

Díky Návodu k postupu (Progress Guideline), který ve FurnCSR představujeme, můžeme přesně označit praktiky CSR v podniku a zjistit existující nedostatky pomocí prázdných políček u důležitých postupů.

### 6 Celkový přehled návodu k postupu



Tento Návod k postupu, vypracovaný na metodologických základech CSR, globálně a strukturovaně ukazuje pozici, v níž je společnost zkonsolidovaná, a cestu, kterou musí v řízení CSR ještě podniknout.

Model se zakládá na pěti úrovních zdvojených ve dvou sloupcích, s deseti stupni, od oblastí zlepšení k nejvyšší úrovni angažovanosti.

Základní model zobrazujeme ve zjednodušené formě s cílem poskytnout jiné návrhy osvědčených postupů, lišící se od předchozích (tj. Kapitola 4) v tom smyslu, že umožní pokroky v integrovaném rozvoji modelu CSR.

Na následujících obrázcích jsou znázorněny jednotlivé úrovně a stupně vyspělosti podniku v oblasti CSR.

Dole v prvním sloupci (pole 0) vidíme různé stupně od (ne)dodržování právních předpisů až po nejvyšší úroveň angažovanosti (pole 9). Dole v pravém sloupci, zobrazujícím větší proaktivitu a základy jedinečné metodologie CSR, je vidět postupné začleňování zainteresovaných skupin a pokroky v logice sociálně odpovědného podnikání. CSR požaduje napravovat, zajišťovat, rozumět, mít odpovědnost a vytvářet sdílenou hodnotu více, než přísluší internímu logickému řízení. Nestačí jen dělat věc s nejlepším úmyslem, musíte vytvářet vliv, autenticky a s důvěrou zainteresovaných stran.

Úroveň 4 (Zavádění osvědčených postupů) již byla probrána v předchozí kapitole této příručky (Kapitola 4).

Jednoduše řečeno, lze to okamžitě pochopit pomocí jednoduššího vyjadřování. Všimněte si, že jednoduchý

## 7 Globální návod k postupu v jednoduchém jazyce



jazyk je sám o sobě dobrým osvědčeným postupem a je zejména důležitý u smluv a návodu. V následujícím obrázku je zobrazen návod k postupu vyjádřený jednoduchým jazykem.

Jde o cestu směrem k dokonalosti, a nacházíte-li se uprostřed, může to v nábytkářském průmyslu znamenat velkou hodnotu. Je důležité nenechávat témata ve spodních oblastech a mít vizi, jak postupovat kupředu nejen začleňováním osvědčených postupů uvedených v předchozí kapitole, ale i těch níže, nacházejících se ve vyšších úrovních tohoto modelu.

Dále může být návod k postupu aplikován na každou ze tří rozměrů řízení CSR podle jejich specifických vlastností. Je však vždy nutno zachovat stejnou cestu, to totiž umožňuje pochopit vývoj ohledně stupně vyspělosti CSR v nábytkářském podniku.

### Opatření pro větší vyspělost u společensky odpovědnějších nábytkářských podniků

Osvědčené postupy nastíněné v předchozím bodě přinášejí odpovědi na různé environmentální, sociální a ekonomické výzvy. Nyní se podíváme na jiné osvědčené postupy, spojené spíše s metodologickým procesem řízení CSR. Vidíme, že řízení CSR vyžaduje nejen přidávání různých osvědčených postupů, ale také začleňování těch zajišťujících robustnost systému.

V procesu budeme pokračovat od spodní úrovně k úrovni vyšší. Ukážeme všech pět úrovní a rozdělení na deset stupňů, abychom uvedli příklady dobré praxe – kromě pro stupně 0, 1 a 2, které se vztahují na nedodržování předpisů nebo na jejich pouhé minimální dodržování.

Nebudeme probírat ani stupeň 4, který odpovídá předchozímu bodu v tomto průvodci. Pojednává o tom, jak přistupovat k CSR postupně a spojovat přitom dobrou praxi s různými úrovněmi návodu k postupu.

### Oblasti ke zlepšení (krok 0 a 1)

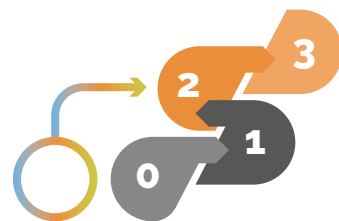
Tato úroveň odpovídá oblastem ke zlepšení a znamená, že dochází k závažnému nebo různému neplnění předpisů, a to jak právních, tak co se týče souvisejících závazků, popřípadě je jejich plnění stále ve fázi nápravy.

Obsahuje dva stupně:



Jelikož je tato příručka průvodcem dobrou praxí, nezobrazujeme příklady ze stupňů 0 a 1, protože tam jde o situace nedodržování právních předpisů nebo samotných závazků, případně se provádějí nápravná opatření k jejich dodržování.

Tento stupeň přesto uvádíme, abychom zobrazili kompletní model a poskytli námět k přemýšlení o tom, jak se řízení CSR staví k plnění pravidel. Je to základní princip uvedený v pravidlech, jako je norma ISO 26000. Proto by společnost měla mít zavedený proces ke zjišťování a k nápravě možného neplnění právních předpisů. Hovořit o CSR je totiž k ničemu, když se vedle osvědčených postupů v podniku hrubě porušují zákony.



## Úvod

Tato úroveň odpovídá dodržování předpisů a znamená, že podnik plní a zajišťuje dodržování svých povinností, ať už zákonných, nebo svých dobrovolných závazků. Pro organizaci angažující se v CSR se plnění zákonných předpisů nevztahuje pouze na doslovný text, ale i na snahu, kterou regulační úřad vyžaduje od společnosti k zabránění porušování zákona. Na úrovni dodržování nařízení jsou specifikovány postupy k dodržování hlavních právních požadavků ze strany průmyslu, protože bez toho by nebylo možné začít ke společenské odpovědnosti přistupovat.

Proto je dodržování předpisů rozděleno do dvou kroků, 2 a 3. O kroku 2 se již hovořilo jako o součásti základních „Nákladů“ v obchodním modelu Canvas FurnCSR. Nižší uvádíme podrobnosti o kroku 3.

2-3 Dodržování předpisů

2 Dodržování předpisů podle zákonných povinností a přijatých závazků.

Zajištění dodržování předpisů se znalostí toho, co musí být splněno; snaha plnit záměr regulačních úřadů.

3

9 Oblasti ke zlepšení (krok 2 a 3)

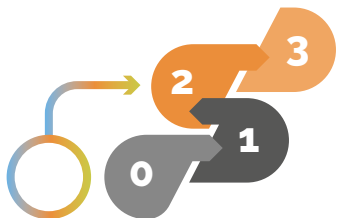
### Vybrané osvědčené postupy Krok 3 – zajištění dodržování předpisů



## Ekonomický a organizační rozměr

### Struktura nákladů

- Podnik zná nařízení a nové právní požadavky ovlivňující jeho ekonomickou činnost, zejména ty, které se vztahují k udržitelnému vývoji jeho aktivit. Aktivně pracuje na adaptaci a/nebo úpravě produktů/služeb/činnosti podle právních předpisů v této oblasti.
- Pro dodržování předpisů existuje kontrolní systém, do něž jsou začleněny jak právní povinnosti, tak povinnosti vyplývající z podnikových závazků vůči třetím stranám (standardy, etický kodex, připojení k iniciativám atd.).
- Jsou zajištěny a řízeny spravedlivé praktiky v oblasti konkurence zabraňující používání nepatřičných informací a šíření zaujatých informací o konkurentech. K řešení možných sporů jsou studovány takové způsoby, jako je vyjednávání a arbitráž.



## Rozměr společenských dopadů

- Všichni lidé přísně dodržují nařízení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## Rozměr environmentálních dopadů


- Je zajištěno přísné dodržování nařízení na ochranu životního prostředí, nejen v doslovných ustanoveních zákonů, ale též v souladu s konečným záměrem zákonodárců.

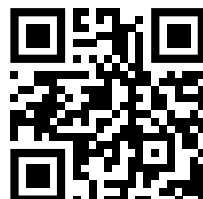
## Obchodní případ



### Ilcam (Itálie)

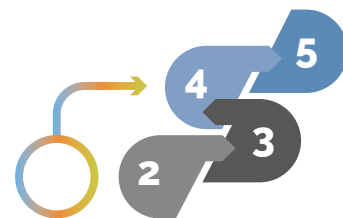
Společnost formulovala globální zásady v oblasti kvality, ochrany životního prostředí a zdraví, bezpečnosti práce a etiky a dále svůj etický kód popisující všechny právní požadavky, které musí všichni zaměstnanci znát a respektovat. Tyto dokumenty obsahují také všechny právní požadavky, chování a cíle nad zákonem stanoveným minimem, které podnik od svých pracovníků a zainteresovaných stran očekává.

 [bit.ly/3F6aM2q](https://bit.ly/3F6aM2q)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
[furncsr.eu/D2-3](https://furncsr.eu/D2-3)





## Úvod

Tato úroveň odpovídá lepšímu dodržování regulačních předpisů a znamená, že podnik zavedením osvědčených postupů dělá něco navíc, než jen plní své zákonné povinnosti. V organizaci zapojené do CSR probíhají konverzace se zainteresovanými stranami, k porozumění samotného kontextu udržitelnosti. Obsahuje dva stupně:

4-5 Zlepšení v dodržování předpisů

4

Zavedení osvědčených postupů a zlepšování nad rámec právních požadavků, bez relevantních špatných praktik.

Dialog se zainteresovanými stranami k pochopení jejich očekávání.

5

Oblasti ke zlepšení (krok 4 a 5)

10

První blok navrhovaných osvědčených postupů pro nábytkářský průmysl byl uveden v předchozí kapitole. Všechny byly seskupeny na úrovni 4 modelu návodu k postupu FurnCSR.

Jeden typ dobré praxe korespondující s dialogem se zainteresovanými stranami najdete ve stupni 5. Jelikož jde o nezbytný základní prvek v řízení CSR, je umístěn na vyšším stupni. Toto rozdělení nám svým způsobem

pomáhá pochopit, že CSR není pouhým přidáváním osvědčených postupů, ale že je potřeba mít specifickou metodologii, která vyžaduje dialog se stakeholdery k porozumění jejich obav a očekávání. Umožní to pokrok na cestě směrem k vyspělé společenské odpovědnosti ve všech oblastech, při uplatňování různých praktik uvedených níže.

### Vybrané osvědčené postupy

Krok 5 – Dialog



## Ekonomický a organizační rozměr

### Zákaznické služby

- Informační a komunikační kanály (například webové stránky a sociální média) jsou pravidelně aktualizovány, včetně telefonního čísla a kontaktního e-mailu.
- Existuje systém pro získávání stížností, reklamací a návrhů zákazníků, například prostřednictvím pravidelných setkání nebo odborných platforem. Výsledky jsou analyzovány a revidovány a na základě získaných příspěvků jsou zaváděna zlepšovací opatření.

### Odpovědná spotřeba

- V různých segmentech jsou prováděny průzkumy trhu a jejich většího či menšího sklonu k hodnotovým hlediskům souvisejícím s environmentální, sociální a pracovní udržitelností, aby mohla být učiněna nabídka s větší vnímanou hodnotou.

### Spolupráce a průmyslová sdružení

- Používají se metody spolupráce a vytvářejí se sdružení s jinými podniky ze sektoru. Pravidelně dochází k účasti ve spolcích, na fórech, v rozvojových agenturách, znalostních centrech apod., jejichž záměrem je posílit vztahy a společný vývoj projektů na základě společných zájmů, potřeb a problémů.

### Navazování vztahů se zainteresovanými stranami

- Se zainteresovanými stranami probíhá plynulá komunikace prostřednictvím pravidelných setkání, pracovních schůzek, průzkumů apod., což umožňuje zjišťovat preference a očekávání, lépe stanovit priority podniku a identifikovat příležitosti ke spolupráci. V reakci na zjištěná očekávání se provádějí konkrétní opatření.

- Ke zjišťování důležitých otázek pro přípravu zprávy o udržitelnosti a zadávání dat do systémů řízení jsou zapojovány zainteresované strany.

### Strategie CSR

- Pro zainteresované strany existuje mechanismus pro získávání a zpracování návrhů a stížností o možném nedodržování předpisů (vedle mechanismů pro zákazníky a zaměstnance).

### Vztahy a zapojení s dodavateli

- S dodavateli jsou udržovány proaktivní vztahy spolupráce prostřednictvím pravidelných schůzek, k dosažení větší koordinace a komplementarity (například zlepšovací návrhy a návrhy na zlepšení podnikání).

### Větší hodnota

- Pro stanovení hodnotového návrhu společnosti existuje plánovaný dialog s hlavními aktéry změn (smluvními zákazníky podniku, návrháři interiérů atd.) o přístupech ke společenské odpovědnosti.

## Rozeř spoleenských dopadů

### Činnosti k přizpůsobení či vytváření řešení pro nedostatečně zastoupené nebo znevýhodněné skupiny

- Je veden dialog a další aktivity umožňující vytváření poznatků k přizpůsobení nabídky skupinám, které jsou nedostatečně zastoupené, znevýhodněné nebo mají objektivní potíže se samostatností či osobní soběstačností (přístupnost pro všechny atd.).

### Kvalita života

- Zaměstnanci znají opatření k zachování rovnováhy osobního a profesního života, na nichž se management dohodne s nimi nebo jejich zástupci, se zvláštním důrazem na taková hlediska, jako je společná odpovědnost. Používání těchto opatření je doporučeno.

### Školení pracovníků a rozvoj dovedností

- Zaměstnanci se aktivně účastní stanovování školicích plánů nebo programů a plánů osobního rozvoje.

### Sdělování dopadů a přilákání příjemců

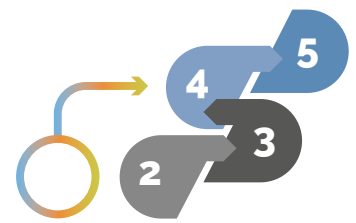
- Podnik se účastní podnikatelských sdružení a platforem k získání většího okruhu příjemců svých řešení.

### Posilování pravomocí pracovníků

- Prostřednictvím pravidelných setkání, akcí se všemi zaměstnanci, průzkumů spokojenosti a dalších aktivit jsou zjišťovány potřeby pracovníků. Kdykoli je to možné, jsou plněny potřeby členů týmu nebo jsou vysvětleny důvody, proč je nelze plnit.
- Jsou zavedeny procesy k řešení komentářů a stížností mimo přímé oznamovací kanály, přičemž se podnik snaží reagovat na obavy a zlepšovat své praktiky. Kromě toho je pravidelně kontrolován a revidován participativní podnikový systém.

### Podpora zapojení a spolupráce s místními aktéry

- Podnik se účastní místních, národních a mezinárodních podnikatelských sdružení, pracuje na společenské odpovědnosti a má pozitivní vliv na společnost.
- Participuje na rozvíjení vztahů s jinými firmami a dalšími organizacemi na daném území, které umožňují výměnu osvědčených postupů a identifikaci místních potřeb a příležitostí ke spolupráci.



## Rozměr environmentálních dopadů

### Podpora informovanosti

- Rozvíjí se spolupráce s neziskovými organizacemi (společenskými, lidskoprávními, komunitními, environmentálními, kulturními atd.) a účast ve fórech se vztahem k těmto tématům.

### Obchodní případ



#### Van Hoescke (Belgie)

Program „Hello“ symbolizuje zaměření na pozitivní růst a dialog firmy se všemi zainteresovanými stranami. Být odpovědnou firmou pro ni znamená vytvářet blaho-  
byt pro všechny. Jejich čtyři stakeholdery lze nalézt v symbolu používaném ve veškeré podnikové komunikaci. Symbolizuje dialog s těmito stranami pomocí čtyř barev, kde každá z nich představuje jinou zainteresovanou stranu.

 [bit.ly/3GSxYCP](https://bit.ly/3GSxYCP)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
 [furncsr.eu/D4-5](https://furncsr.eu/D4-5)

### Úvod

Tato úroveň odpovídá spokojenosti ohledně očekávání a znamená, že očekávání zainteresovaných stran je plněno prostřednictvím systematizovaného řízení CSR (plánování, opatření, začleňování do procesů a postupů, hodnocení, neustálé zlepšování atd.). Společnost angažovaná v CSR uplatňuje vůči zainteresovaným stranám transparentní odpovědnost.

Obsahuje dva stupně:

Pod číslem 6 je to systematizace CSR a pod číslem 7 odpovědnost. K dodávání kvality je nutné, aby byla nejprve zavedena systematizace.



Vzhledem k velkému počtu osvědčených postupů, které si zaslouží v rámci systematizaci vyzdvihnout, se budeme nejprve věnovat jim a odpovědnosti až později.

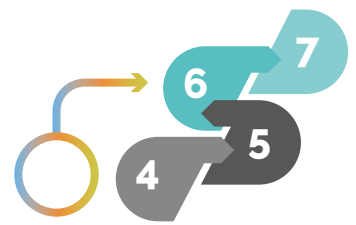
### Systematizované řízení CSR (krok 6)

Abyste mohli v návodu k postupu FurnCSR pokročit dál a dostat se až za dobrou praxi a pochopení očekávání stakeholderů, je třeba mít systematičtější řízení CSR. Umožní vám to plnit očekávání metodickým způsobem.

Udělat řízení systematičtější znamená vytvořit pro něj rámec plánování, zavést ho jako systém neustálého zlepšování nebo ho integrovat do procesů řízení. Jinými slovy, je možné jít až za fázi pouhého začlenění osvědčených postupů, které do řízení nejsou vždy vkládány řádně a konzistentně.

Krok 6 je zvláště důležitý pro zlepšení CSR a její integrace do podnikového systému řízení. Proto obsahuje největší počet osvědčených postupů.

Je třeba vzít v úvahu, že systém řízení musí fungovat pro firmu, a nikoli firma pro systém. Pouhá formalizace a existence v dokumentech totiž nezajišťuje řádné fungování systému, není-li formulován v souladu s dobrou praxí a cíli, které je schopen efektivně provádět a uplatňovat.



## Vybrané osvědčené postupy

### Krok 6 – Systematizované řízení CSR



## Ekonomický a organizační rozměr

### Přilákání zákazníků a jejich věrnost

- Je měřena spokojenost zákazníků a je strukturován věrnostní systém pro zákazníky. Výsledky jsou pak kontrolovány a na jejich základě se zavádějí zlepšovací opatření.

### Odpovědná spotřeba

- Pro kontinuální zlepšování existuje napříč podnikem systém, který propojuje hodnoty a nové potřeby jednotlivých segmentů koncových zákazníků s podnikovým vývojem, výzkumem a inovacemi, výrobou, nákupem a marketingovými operacemi (např. role technické kanceláře jako most).

### Najímání dodavatelů

- K najímání dodavatelů existuje proces založený na předem stanovených, společensky odpovědných principech (např. nákup ekologických surovin a zásob).

### Kontrola finančních zdrojů

Existuje kontrola finančních zdrojů:

- Jsou plánovány investice prostřednictvím pravidelného monitorování investičního plánu v rámci jeho kontroly řízení,
- Navíc se spravují data související se ziskovostí těchto investic a v tomto ohledu jsou stanovovány cíle,
- Zvažují se jejich nepřímé důsledky a vedlejší účinky (pozitivní a negativní),
- U všech je vyžadováno plnění právních předpisů a jsou zaváděna zlepšovací opatření vyplývající z analýzy dat.

### Strategie CSR

- Praktiky CSR jsou sladěny s podnikovými cíli a strategií (např. zlepšení ve společenské oblasti jsou udržitelná, protože ladí s dvojím cílem, zlepšením

kvality života i zvýšením produktivity, pozorovatelným a měřitelným způsobem).

- Existuje formální systém řízení kvality (založený např. na normách ISO 9001, EFQM apod.), který analyzuje důležitost témat, definuje, jak jsou spravována, jaké jsou zásady, cíle a záměr, povinnosti, přidělené zdroje, mechanismy formální zpětné vazby, akční plán a každoroční kontrola pro neustálé zlepšování.

### Politika rozdělování zisku

Pro rozdělování zisku existují zásady, které dbají na:

- Budoucnost podniku (opětovné investování do výzkumu a vývoje),
- Akcionáře, pracovníky atd.,
- Sociální záležitosti podle předem stanoveného kritéria ze strany podniku,
- Správu finančních přebytků nebo rezerv podle kritéria společensky odpovědného investování (SRI).

### Uživatelská zkušenost

Je zajištěna bezpečnost a kvalita výrobků a poskytovaných služeb:

- Bezpečnost produktu během celého životního cyklu,
- Vždy je zaručeno dodržování Nařízení na ochranu osobních údajů (GDPR).

### Vztahy a zapojení s dodavateli

- Existuje systém ke schvalování dodavatelských subjektů nebo smluvních protokolů, v němž se uvádí hodnocení těchto subjektů a také dohledatelnost a životnost jejich produktů a služeb.

### Technologie Průmyslu 4.0

- Do podniku se začleňují technologické novinky vyvozené z Průmyslu 4.0. Je například stanovena strategie začleňující novinky z automatizace a robotizace výrobních procesů pro jejich zefektivnění.

### Vnímaná společenská hodnota, SROI

- Existuje systém měření pro nehmotná aktiva podniku, která se neobjevují ve finanční bilanci v rámci modelu tvorby nehmotných hodnot, přestože není nutné podávat přehledy nefinančních informací.

## Rozměr společenských dopadů

### Kvalita života

- Existuje formální politika k vytváření rovnováhy mezi osobním a profesním životem, která se aktualizuje, monitoruje a zaměstnancům je dobře známa.

### Školení pracovníků a rozvoj dovedností

- Školící potřeby zaměstnanců jsou pravidelně vyhodnocovány. Existuje aktualizovaná diagnostika školicích potřeb, která slouží k podpoře vzdělávání zaměstnanců podniku.

### Potenciální zaměstnanci

- Existuje aktivní politika přijímání znevýhodněných skupin osob nebo skupin ohrožených sociálním vyloučením či obtížně hledajících zaměstnání, a to přímo prostřednictvím náboru nebo nepřímo přes zvláštní střediska zaměstnanosti. K tomu podnik spolupracuje se sdruženími, nadacemi a pracovními službami na daném území prostřednictvím integračních programů (etnické menšiny, imigranti, lidé s postižením, dlouhodobě nezaměstnaní a jiné skupiny).

### Posilování pravomocí pracovníků

- Jsou přijaty moderní modely týmového managementu v kombinaci s maximálním předáváním pravomocí lidem, využitím nadání a provozní agilitou (distribuované demokratické systémy jako sociokracie, organizace v kruzích, Teal atd.).

### Posilování pravomocí a participativní vedení

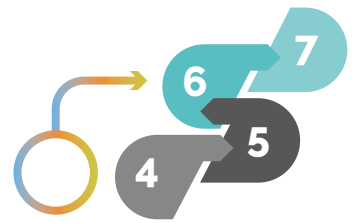
- Pravidelně jsou zahajovány a kontrolovány iniciativy ke zlepšování dovedností a přístupu k CSR (schopnost vést dialog, týmová práce, řízení změn, vedení mise/záměru, udržitelná vize, empatie, etika, inovace atd.).

### Strategie CSR

- Pro zachování respektu k lidským a pracovním právům existuje formální systém řízení (založený např. na normě SA8000). Analyzuje důležitost témat, definuje, jak jsou spravována, stanovuje zásady, cíle a záměr, povinnosti, přidělené zdroje, mechanismy formální zpětné vazby, každoroční akční plán a každoroční kontrolu za účelem neustálého zlepšování.
- Existuje formální systém řízení pro prevenci rizik v zaměstnání a bezpečnost při práci (založený např. na normách ISO 45001 nebo OHSAS 18001). Analyzuje důležitost témat, definuje, jak jsou spravována, má vypracované zásady, stanovuje jasné cíle a záměr, povinnosti, přidělené zdroje, mechanismy formální zpětné vazby, každoroční akční plán a každoroční kontrolu za účelem neustálého zlepšování.

### Podpora zapojení a spolupráce s místními aktéry

- Existují krátkodobé a dlouhodobé cíle související s komunitou, v níž podnik působí.



### Rovné příležitosti

- Existuje plán pro rovnoprávnost pohlaví. Jeho opatření se zaměřují na dosažení účinné rovnoprávnosti žen a mužů, s cílem zabránit diskriminačním přístupům a chování a napravovat je.
- Existuje plán pro diverzitu a nediskriminaci lidí zajišťující toleranci a nediskriminování osob (mimo jiné imigrantů, lidí s postižením a dalších zranitelných skupin, příslušníků jiných kultur či náboženství).

### Zlepšování místního prostředí

- K účasti na projektech podporujících místní prostředí existuje systém pro integraci místních dodavatelů a dalších ekonomických činitelů.

### Ochrana pracovních práv a podmínek

- Provádí se taková politika přijímání zaměstnanců, která bere v úvahu výhody tvorby pracovních příležitostí (nezneužívá se dočasné najímání a outsourcing, jež mohou negativně ovlivnit kvalitu pracovního místa a vést k neudržitelné nejistotě).

## Rozměr environmentálních dopadů

### Životnost, ekologický design a cirkulární ekonomika

- Existuje politika cirkulární ekonomiky zahrnující sdílení, pronájem, opětovné využití, opravu, renovaci a recyklaci existujících materiálů a produktů, kdykoli je to možné, k vytváření přidané hodnoty a prodloužení jejich životnosti.
- Pro nepoužívaný nábytek existuje politika, plánování a prognóza společenské odpovědnosti (životní cyklus produktu) k jeho sběru, opravě, opětovnému použití, recyklaci atd.

### Strategie CSR

- Existuje systém environmentálního managementu (založený např. na normách ISO 14001 nebo EMAS) s plně zavedenými cíli a záměrem. Jde o program na ochranu životního prostředí, který je zcela sladěn s environmentálními zásadami podniku a systematicky se u něj provádí interní audity.

### Prevence vzniku odpadů a jejich správa

Pro prevenci vzniku odpadů a jejich správu existují protokoly, které jdou dál než zákonné předpisy:

- Ke kontrole a zlepšování v této oblasti se používají ukazatele,

- Je prokázáno systematické hledání a zavádění opatření na redukci odpadů, recyklaci a obnovu,
- Pro jednotlivé ukazatele jsou stanoveny cíle a záměr a sleduje se stupeň jejich dosahování.

### Přeprava produktů

- Jsou zavedeny zásady pro snižování množství odpadů z obalů, obalové materiály jsou certifikované a plní nezávislé normy pro vliv na životní prostředí.

### Environmentální hodnota

- Hodnotová nabídka podniku obsahuje položky, které berou v úvahu environmentální hledisko, jako je ekologický design nebo ekologická efektivita.

### Odpovědnost (krok 7)

Budeme pokračovat na stejné úrovni a podíváme se na dobrou praxi související s odpovědností.

Nový krok v návodu k postupu FurnCSR se týká prohlubování vztahů se zainteresovanými stranami poté, co podnik porozumí jejich očekávání a vytvoří k nim systematictější přístup. Rovněž je to krok k větší systematizaci procesu. Tato fáze bude pojednávat o hodnotě

transparentnosti a umožní vybudovat důvěrný vztah se stakeholdery. Maximálním vzorem odpovědnosti jsou pravidelné zprávy s ukazateli CSR, výsledky a dopady, ale zahrnujeme sem též informace poskytované zainteresovaným stranám jinými způsoby, a dokonce i CSR jako atribut v hodnotové nabídce pro trh.

### Vybrané osvědčené postupy

Krok 7 – Odpovědnost



### Ekonomický a organizační rozměr

#### Interní komunikace a řízení znalostí

- Uplatňují se praktiky pro transparentnost interních informací zajišťující, že všichni personál má stručné, kompletní a pochopitelné informace o všem, co je klíčové k rozhodování, včetně o podnikové strategii, hospodářské situaci firmy, investiční politice nebo politice zaměstnanosti.

#### Interní řízení

- Podle zásad řádné správy jsou ekonomické, sociální a environmentální výsledky a dosažený pokrok jasně a koherentně sdělovány hlavním zainteresovaným stranám v souladu s kritérii důležitosti, která jdou za povinné dodržování zákonů, zejména ve standardním formátu (zpráva o CSR nebo zpráva

o udržitelnosti), a prostřednictvím všeobecných a specializovaných sdělovacích prostředků.

#### Rovné příležitosti

- Pravidelně se vypočítává rozdíl mezi odměnou žen a mužů a nahlašují se důvody pro existující rozdíly.

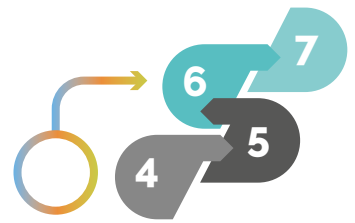
### Rozměr environmentálních dopadů

#### Odpovědné informace

- Zákazníkům se o produktech a službách předávají transparentní, jasné a jednoznačné informace různými prostředky (reklama a marketing, značení, balení, příručky atd.). Jde jak o technické specifikace, tak o

údaje o ekonomických, environmentálních a společenských dopadech produktů za celou dobu jejich životnosti, aby klienti lépe pochopili vliv své koupě a mohli se informovaně rozhodnout.





## Rozměr společenských dopadů

### Podpora dobrovolnické a společensky prospěšné práce

- Prostřednictvím účetních standardů a standardů měření se vypočítává dopad na společnost a spolupráce za společenskými účely.

### Vnímaná společenská hodnota, SROI


- Společenská hodnota vytvořená podle investic se vypočítává dle referenčních norem. POZNÁMKA: SROI se vztahuje na vnímanou společenskou (nikoli ekonomickou) hodnotu, která zahrnuje zážitky, kvalitativní, kvantitativní a finanční údaje o změnách následkem činnosti podniku, projektu nebo iniciativy, které jsou podklady pro strategická rozhodnutí.

## Obchodní případ



### Donar d.o.o. (Slovinsko)

Donar postupuje podle modelu „od kolébky ke kolébce“ se zásadami přemýšlení o designu (dvojitý kosočtverec) a zaměřením na management designu. Spíše než na estetiku a její omezení se firma zaměřuje na společenský dopad produktu. Design společnosti Donar je reakcí na ohromný růst konzumu. K produktům vykazujícím dobrou praxi patří NicoLess, ChatLoop a Collodi, všechny jsou vyrobené z recyklované plsti (PES) za použití odpadu jako průmyslového materiálu budoucnosti. V procesu firmy Donar se dbá na cíl 7. akčního programu pro životní prostředí EU a na cíle udržitelného rozvoje OSN. Společnost získala Cenu za zelený produkt v r. 2018 a Cenu za cirkulární design roku v r. 2019.

 [bit.ly/3UcfYX2](https://bit.ly/3UcfYX2)

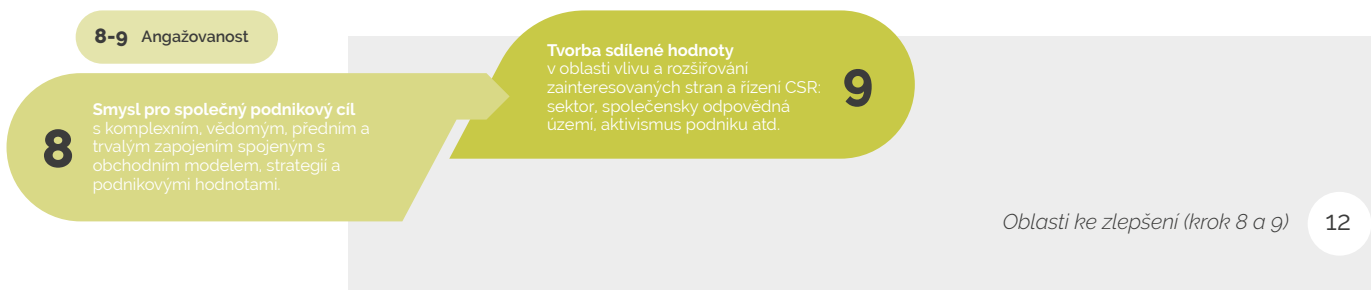


Více osvědčených postupů a obchodních případů  
[furncsr.eu/D6-7](https://furncsr.eu/D6-7)

## Úvod

Tato úroveň odpovídá závazkům a znamená, že se podnik řídí angažovaně, s povědomím a vedením, které je explicitní, trvalé, komplexní, spojené se strategickým plánováním a vyšším cílem a orientované na tvorbu sdílené hodnoty se stakeholdery.

Obsahuje dva stupně:



### Smysl pro společný podnikový cíl (step 8)

Na nejvyšší úrovni návodu k postupu můžeme umístit angažovanost firmy, která už není jen technickým přístupem nebo přístupem oddělení, ale musí být podniková, v tom smyslu, že působí napříč podnikem a ovlivňuje všechny úrovně. Patří sem vědomý závazek vytvořený v rámci etického vedení, který je nejen trvalý,

ale je zakotven do strategického plánování společnosti. Trendem v nábytkářském průmyslu je to, že stále větší počet podniků zveřejňuje svůj společný podnikový cíl, který jde za tradiční poslání podniku, s proaktivním závazkem pro společnost.

**Vybrané osvědčené postupy**  
Krok 8 – Smysl pro společný podnikový cíl



### Rozměr environmentálních dopadů

#### Prevence vzniku odpadů a jejich správa

- Pro všechny materiály s velkým objemem je vytyčen cíl nulového odpadu. K nalezení možných řešení byla společně vyzvána všechna oddělení.



## Ekonomický a organizační rozměr

### Strategie CSR

- Vrcholový management je zavázán k vedení a působení v oblasti CSR napříč celým podnikem, k vytváření opatření společenské odpovědnosti (s podporou a dozorem) a podporuje účast všech obchodních oblastí na rozvoji CSR, i tam, kde je za řízení odpovědné určité oddělení (lidé, komunikace atd.).

### Interní řízení

- Existuje podnikové prohlášení o společném cíli, vyšším záměru, který jde za pojetí podnikového poslání a je základem pro komplexní a strategickou CSR.

### Obchod, marketing a zákaznické služby

- Cíl uspokojit potřeby zákazníků má přednost před vytvářením potřeb v hodnotové nabídce.

## Rozměr společenských dopadů

### Přistoupení ke globálním dohodám

- Podnik se pevně zavázal k plnění Všeobecné deklarace lidských práv, práce je vykonávána na základě stanovených zásad a to se odráží v politice CSR.

### Potenciální zaměstnanci

- Procesy a postupy jsou pravidelně kontrolovány, aby bylo zajištěno společensky odpovědné přijímání zaměstnanců a byl integrován etický a rovnoprávný přístup vzhledem k novému společenskému citění týkajícího se skupin osob s potenciálem a dovednostmi získanými v manuální práci, které zejména kvůli svému původu obtížně získávají zaměstnání.
- Vzorem pro podnik je přístup „Nejlepší místo pro práci“.

### Ochrana pracovních práv a podmínek

- Pro eventuální případ celkového nebo částečného uzavření či přemístění závodu nebo části podniku byl vytvořen plán (nebo je plánováno takovou situaci řešit, pokud k ní dojde). S dostatečným předstihem je informován personál, místní aktéři, odborníci a další zainteresované strany, aby se účastnili a hledali alternativy nebo kompenzační opatření, která přinesou uspokojivá řešení pro všechny a co nejvíce sníží negativní dopad.

### Tvorba sdílené hodnoty (krok 9)

Budeme pokračovat na stejné úrovni a podíváme se na dobrou praxi související se sdílenou hodnotou.

Tvorba sdílené hodnoty umožňuje prohlubování vztahů se zainteresovanými stranami, které jde postupně od porozumění očekávání prostřednictvím dialogu přes vytvoření důvěry díky transparentnosti až po vrchol, jímž je dosažení společné sdílené hodnoty.

Paralelně se smyslem pro společný cíl si stále více podniků v nábytkářském průmyslu dává za úkol vytvořit sdílenou hodnotu, jinými slovy jak společenskou, tak ekonomickou hodnotu a hodnotu pro všechny zainteresované strany. Svým způsobem jde o podnikové ztělesnění toho, co bylo na některých mezinárodních ekonomických fórech nazváno přechodem od kapitalismu akcionářů ke kapitalismu akcionářů pro ekonomiku.

### Vybrané osvědčené postupy

Krok 9 – Tvorba sdílené hodnoty



### Rozměr environmentálních dopadů

#### Společný postup na ochranu životního prostředí

- S dalšími aktéry v průmyslu byly společně podpořeny iniciativy ke stanovení norem na ochranu životního prostředí pro nábytkářský průmysl.

#### Podpora informovanosti

- Účast na kampaních pro zainteresované strany ke zvýšení jejich povědomí o důležitosti ochrany životního prostředí prostřednictvím konkrétních opatření.

#### Najímání dodavatelů

- S dodavateli a partnery dochází ke spolupráci na projektech ke zlepšování ochrany životního prostředí a zmenšování environmentální stopy, které jsou součástí jejich dlouhodobé spolupráce.

#### Kontrola spotřeby přírodních zdrojů

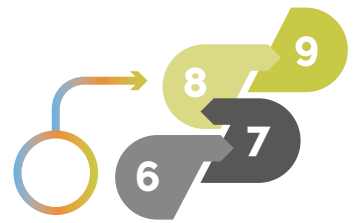
- Jsou používány elektroměry a za vzdělávacími účely jsou rovněž poskytovány pracovníkům, aby si mohli změřit spotřebu energie v domácnostech, zvýšit její úsporu a tím i povědomí o neefektivní spotřebě.

#### Konec životního cyklu

- Existuje zpětný logistický program na znovuzískávání produktů a dílů na konci jejich životnosti, která se tak prodlouží. Umožní to zapojit zákazníka nebo příjemce do tohoto procesu prostřednictvím specifických nástrojů a opatření.

#### Větší hodnota

- Podnik je zapojen do stanovování procesů správy lesů a zejména procesů zalesňování, aby bylo zajištěno jejich udržitelné komerční využití (typ dřeva, místo, doprava, operační model, příspěvi ke společenskému narativu).



## Ekonomický a organizační rozměr

### Odpovědná spotřeba

U zákazníků se podporuje odpovědná spotřeba:

- Akce ke zvýšení povědomí zákazníků o odpovědném používání a spotřebě výrobků a služeb podniku nebo
- Akce na jakékoli jiné téma související s udržitelností odvětví, v němž podnik působí
- A navíc jsou doloženy realizované akce, jejich rozsah, cíl a vliv (zákazníci například provádějí informační akce, kampaně o udržitelném životním stylu a zvycích apod. nebo na nich spolupracují).

### Vztahy a zapojení s dodavateli

- CSR u dodavatelů je podporována zvyšováním povědomí, vytvářením kapacit a aktivním zapojováním (např. sdílením svého modelu a hodnot, předjímáním budoucích smluvních doložek a schvalovacích kritérií, financováním programů pro malé dodavatelské podniky atd.).

## Rozměr společenských dopadů

### Společné vytváření nabídky s místní komunitou

- Hodnotová nabídka je vyvíjena, vytvářena a nabízena společně s dalšími aktéry na daném území nebo mimo něj, kteří přispívají k hodnotám CSR.

### Rozvoj sdílených zdrojů s dalšími subjekty na území

- Je podporováno sdílené používání dopravních prostředků pro zaměstnance s jinými subjekty na daném území.

### Potenciální zaměstnanci

- Je oceňováno vytváření místních pracovních příležitostí subdodavateli a dodavatelskými podniky firmy.

### Podpora dobrovolnické a společensky prospěšné práce


- Nabízí se placené volno za dobrovolnickou činnost (pár hodin nebo dní v roce) jak pro pracovníky v manažerských pozicích, tak pro ostatní zaměstnance (například školení v odborných střediscích přípravy, poskytování služeb zdarma znevýhodněným skupinám lidí atd.).

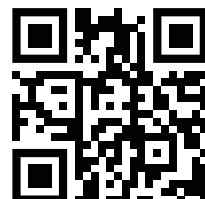
### Výběr a monitorování dodavatelů

- Jsou stanoveny a revidovány požadavky týkající se pracovních praktik poskytovatelů outsourcovaných služeb, například dodržování všech místních předpisů a zákonů nebo dodržování mezinárodních norem ohledně lidských práv a pracovních praktik pro zaměstnance a dodavatele.

**Obchodní případ****Vepa (Nizozemsko)**

Vzhledem k riziku existence plastů v oceánech, řekách a jezerech navázal výrobce nábytku Vepa partnerství s nadací Plastic Whale, aby se podílel na tomto problému a společnými silami vytvořili z problému řešení: Cirkulární nábytek Plastic Whale společnosti Vepa. Každoročně si tisíce lidí, zaměstnanců podniků, turistů a děti vyhrnou rukávy a z kanálů v Amsterdamu loví s nadací Plastic Whale plasty. Sesbírají více než 40 tisíc PET lahví za rok. Z těchto lahví se stanou vločky a vlákna, z nichž se vytvoří recyklovaná PET plst používaná v našem nábytku. Spolu s Plastic Whale vyrábějí v Nizozemsku krásný nábytek. Kromě recyklovaných PET lahví Vepa ve svém závodě optimálně využívá i jiné toky odpadů. Nevyhodí se nic. Na konci životního cyklu výrobku jsou znovu použity a recyklovány jeho díly, aby tak získal další život.

 [bit.ly/3FfwdOH](https://bit.ly/3FfwdOH)



Více osvědčených postupů a obchodních případů  
[furncsr.eu/D8-9](https://furncsr.eu/D8-9)

*Nezbytné dovednosti k zavedení  
CSR a doporučení*



Společenská odpovědnost znamená, že jako firma zvažujete možné důsledky své činnosti pro společnost a prostředí. A pro další oblasti: lidská práva, sociální a etické záležitosti, ochranu životního prostředí a zájmy spotřebitelů.

Pokud se snažíte o zlepšení u následujících bodů, ve společenské odpovědnosti se již angažujete:

- Lidé: dopad vašich činností na lidi uvnitř i vně vašeho podniku;
- Zisk: vytváření služeb, které přidávají hodnotu pro společnost;
- Země: dopady vaší činnosti na životní prostředí;

- Partnerství: díky kterým partnerstvím můžeme být odolnější?
- Smír: jak zaručit soukromí a jednat spravedlivě?

Již byl vytvořen rámec, v němž můžete pracovat, a sice cíle udržitelného rozvoje SDG. V oblasti společenské odpovědnosti mohou být vašim průvodcem ve vývoji strategie. V září 2015 byly cíle udržitelného rozvoje formálně přijaty Valným shromážděním OSN, prostřednictvím „Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj“. Odrážejí tři rozměry udržitelného rozvoje: ekonomický, sociální a environmentální.

## **Nezbytné dovednosti k zavedení CSR**

Pomocí online průzkumu z června 2022 jsme od 51 odborníků chtěli získat doporučení pro zainteresované strany v nábytkářském průmyslu ohledně znalostí a dovedností, které potřebují zaměstnavatelé a zaměstnanci k úspěšnému zavedení CSR a praktik pro vytváření sdílené hodnoty. Díky výsledkům tohoto průzkumu bylo pro pracovníky/zaměstnance v nábytkářských podnicích možné identifikovat potřebu nových dovedností, kompetencí a znalostí.

Pro úplnost jsme kromě nich začlenili i profily manažerů.

Všechny odpovědi v průzkumu nám pomohly pochopit, jaké druhy dovedností, kompetencí a znalostí jsou potřebné a které z nich jsou ty nejdůležitější.

Po tomto online průzkumu jsme v červenci 2022 uspořádali online workshop, na němž jsme prezentovali první výsledky a vedli otevřenou diskuzi s 21 angažovanými odborníky. Z ní vplynuly další fakta, která zde uvádíme.

### **Potřebné dovednosti pro manažery**

Zatímco mnoho podniků nemá pro společenskou od-

povědnost výslovně manažera nebo manažerskou roli, odborníci se shodli, že CSR není oddělená manažerská funkce, ale většinou role manažerů navíc. CSR není v podniku svázána pouze s jedním konkrétním oddělením, je to záležitost všech oddělení a všech skupin manažerů a zaměstnanců. Znamená to, že CSR zahrnuje výzkum a vývoj (design), lidské zdroje a plánování, marketing, řízení kvality, ale také péči o zákazníky, nákup, výrobu a výkon. Týká se zkrátka všech oddělení v podniku.

Přestože podle 65 % odborníků by roli pro CSR měl zastávat někdo s univerzálním titulem, pro 35 % z nich není titul nebo úroveň hlavním hlediskem. Musí ji vykonávat někdo, kdo to chce dělat, kdo prosazuje hodnoty CSR a sdílenou hodnotu, ať už jde o manažera s bakalářským nebo jiným titulem.

Zde je 10 dovedností, znalostí a kompetencí pro manažery, které jsou k zavádění CSR nejdůležitější:

1. Společenská odpovědnost firmy
2. Zvyšovat povědomí o ochraně životního prostředí
3. Formovat firemní kulturu
4. Monitorovat dopady na společnost



5. Podporovat inovace
6. Zakládat vztahy spolupráce
7. Radit ohledně politik udržitelného řízení
8. Řídit vztahy se stakeholdery
9. Motivovat a rozvíjet zaměstnance
10. Aplikovat řízení změn

Víme, že CSR je čím dál tím důležitější a bude začleněna do (některých) školení managementu. Nicméně těm, kteří opustili školní lavice před rokem 2022, naši odborníci doporučují další vzdělávání a školení.

Tato školení a vzdělávání by mělo obsahovat 5 hlavních oblastí s velkým vlivem na CSR. Patří sem:

1. Cirkulární ekonomika
2. Strategie
3. Komunikace
4. Vytváření zpráv o cílech SDG
5. CSR ve výzkumu a vývoji / designu / inovacích

Vidíme ale také, že je do těchto školení a vzdělávání třeba začlenit i některé další aspekty. Máme na mysli:

- Změny
- Etiku
- (Multikulturní) týmovou práci
- Vizi práce v budoucnosti
- Společenská hlediska a sociální podnikání

Pokud se tyto oblasti a aspekty začlení do nabídky školení a vzdělávání pro manažery, k zavedení CSR by se mělo probírat těchto 10 nejdůležitějších dovedností, znalostí a kompetencí.

Požadovaná školení pro manažery mohou být specificky zaměřená na výše uvedená témata CSR.

Zjistili jsme, že existuje skutečná potřeba nabídky školení a/nebo studijních programů, jež by měly pořádat externí partneři a vzdělávací organizace. Kromě formálního školicího programu existuje také zájem nabízet dodatečný program koučování spojený se školicími programy.

Jedním z hlavních faktorů k tomu, zda se zúčastnit, či nikoli, je modularita nabídky – zda je obsah školení založen na modulárním pojetí, se srozumitelnými krátkými epizodami (například mezi 8 až 40 hodinami, v závislosti na tématu).

## Potřebné dovednosti pro pracovníky a zaměstnance

K zavedení CSR do nábytkářského podniku není třeba pouze (vrcholový) management, je nutné zapojit všechny pracovníky a zaměstnance.

U této skupiny budou některé z těchto (nových) dovedností týkajících se CSR integrovány do souboru jejich technických dovedností. Zjistili jsme, že k úplné implementaci CSR v celé firmě nebo organizaci je stejně tak důležité zavést 10 následujících průřezových dovedností, znalostí a kompetencí pracovníků a zaměstnanců:

1. Dodržování etického kodexu
2. Proaktivní přístup
3. Kreativní a inovativní myšlení
4. Spolupráce v (multikulturních) týmech a prokázání ochoty se učit (celoživotní vzdělávání)
5. Pozitivní přístup
6. Schopnost komunikovat
7. Podpora ostatních
8. Aplikace environmentálních dovedností a kompetencí
9. Zpracování informací, nápadů a pojmů

Pracovníci a zaměstnanci našich nábytkářských podniků mají v oblasti CSR specifické školicí potřeby, konkrétně se týkají dopadu na životní prostředí, společnost a hospodářského a organizačního dopadu.

K dosažení úspěchu by taková vzdělávací nabídka měla být součástí interních podnikových školení, tam, kde je to možné z časových důvodů, a kde lze (částečně) přizpůsobit obsah situaci v konkrétní společnosti. Pracovníci a zaměstnanci budou pravděpodobně méně rádi navštěvovat externí školicí moduly.

Co se týče délky školení, mělo by být rozděleno do různých samostatných modulů, které nezaberou tolik času (krátkých, podle obsahu/tématu) a které budou přizpůsobeny cílové skupině (pracovníkům versus zaměstnancům). Rádi bychom zdůraznili, že vzdělávací obsah modulů pro manažery se liší od školení pro zaměstnance, kde by potřebné dovednosti, znalosti a kompetence k zavedení CSR měly být (více) integrované nebo zakotvené v jiných školeních na technické dovednosti.

Tato školení by měla brát v úvahu 4 následující hlavní oblasti průřezových dovedností, znalostí a kompetencí,

kteří mají na CSR velký vliv. Patří sem:

1. Dovednosti a kompetence v přemýšlení (včetně zpracování informací)
2. Dovednosti a kompetence pro život (včetně environmentálních dovedností)
3. Dovednosti a kompetence pro osobnímu řízení (včetně proaktivního přístupu, pozitivnosti a ochoty se učit)
4. Sociální a komunikační schopnosti a kompetence (včetně týmové práce a chování podle etického kodexu)

V těchto 4 oblastech lze navázat na 10 definovaných průřezových dovedností, znalostí a kompetencí.

Rádi bychom zde uvedli i některé dodatečné komentáře:

Za účelem zvýšení povědomí a vybudování mentality a kultury společenské odpovědnosti a sdílené hodnoty můžeme vyzvat pracovníky a zaměstnance k tomu, aby naslouchali svým dětem, jejich komentářům a nápadům. V uplynulých letech jsme byli svědky toho, jak naše mládež sehrála hlavní roli v protestech proti klimatické změně. Možná, že nemá řešení, ale má nezbytnou kritickou mentalitu k pokládání těch správných otázek.

Domníváme se, že sociálním a environmentálním dopadům by měla být věnována větší pozornost ve vzdělávání. Mohou to být konkrétní hodiny, ale třeba i hodiny integrované do jiných oblastí, například do občanské nauky, filozofie atd.

Pracovníci a zaměstnanci (a též zaměstnavatelé a podnikatelé) se mohou ve svém chování také rozhodovat pro místní trh oproti globálnímu, místní firmy oproti velkým mezinárodním koncernům, nakupování v místě, regionu, státu oproti online nákupům u mezinárodních, neevropských firem atd.

K implementaci CSR je dobré postupovat zdola nahoru a proaktivně, průřezově, napříč odděleními a s různorodou spoluprací, k doplnění iniciativ shora dolů. Potřebujeme proto pracovní sílu s velkým nadšením, pozitivním přístupem a motivací.

Kromě formálních iniciativ školení a koučování lze neustálé vzdělávání provozovat pomocí (každoročních) opakovacích kurzů na různá technická i netechnická témata. K vytvoření otevřené knihovny s tematikou související s CSR doporučujeme networking a sdílení zkušeností s jinými podniky.

V oblasti CSR je holistické myšlení nutností a zaměření na klíčové dovednosti může pomoci držet se (předem) stanovených cílů.

## Podrobné výsledky průzkumu

Dovednosti, znalosti a kompetence pro manažery k zavedení CSR (%) Stupnice 0–6

Téma	≥5	4	≤3
Přijmout odpovědnost za řízení podniku	62	24	14
Aplikovat řízení změn	74	22	4
Radit ohledně politik udržitelného řízení	78	14	8
Modelování obchodních procesů	45	37	18
Přemýšlení o designu	54	22	24
Řízení finančního rizika	47	20	33
Řízení marketingu	29	41	30
Monitorovat dopady na společnost	82	16	2
Odolnost firmy	66	16	16
Provádět obchodní analýzu	55	29	16
Zvyšovat povědomí o ochraně životního prostředí	86	8	6
Podporovat inovace	82	16	2
Podporovat komunikaci v podniku	72	16	12

Téma	≥5	4	≤3
Řízení dodavatelského řetězce	62	28	10
Podporovat spotřebu udržitelné energie	70	24	6
Společenská odpovědnost firmy	86	10	4
Participativní rozhodování	61	33	6
Vytvářet společenská sdružení	61	31	8
Zakládat vztahy spolupráce	80	18	2
Řídit vztahy se stakeholdery	76	18	6
Rozvíjet profesní síť	49	41	10
Motivovat a rozvíjet zaměstnance	76	18	6
Formovat firemní kulturu	84	12	4
Formovat podnikové týmy na základě kompetencí	59	35	6
Prokazovat povědomí o interkulturalitě	55	35	10

Průřezové dovednosti, znalosti a kompetence pro pracovníky/zaměstnance k zavedení CSR (%) Stupnice 0–6

Téma	≥5	4	≤3
Základní dovednosti a kompetence			
• Znalost jazyků	10	18	71
• Práce s čísly a mírami	24	24	51
• Práce s digitálními přístroji a aplikacemi	45	20	35
Schopnosti a kompetence myšlení			
• Zpracování informací, nápadů a pojmů	73	22	4
• Plánování a organizace	63	20	16
• Řešení problémů	61	31	8
• Kreativní a inovativní myšlení	88	8	4
Fyzické a manuální dovednosti a kompetence			
• Manipulace a řízení předmětů a zařízení	14	27	59
• Reakce na fyzické podmínky	16	37	47

Téma	≥5	4	≤3
Dovednosti a kompetence pro život			
• Aplikování dovednosti a kompetenci souvisejících se zdravím	55	22	22
• Aplikování environmentálních dovedností a kompetenci	78	12	10
• Aplikování občanských dovedností a kompetenci	69	14	16
• Aplikování kulturních dovedností a kompetenci	67	20	12
• Aplikování podnikatelských a finančních dovedností a kompetenci	53	37	10
• Aplikování obecných znalostí	53	20	27
• Používání zásad slušného chování online	29	22	49
Dovednosti a kompetence k osobnímu řízení			
• Efektivní práce	61	29	10
• Proaktivní přístup	90	10	0
• Pozitivní přístup	76	18	6
• Ochota se učit	86	6	8
Sociální a komunikační schopnosti a kompetence			
• Komunikace	80	18	2
• Podpora ostatních	76	20	4
• Spolupráce v týmech a na sítích	86	10	4
• Vedení ostatních	57	20	22
• Dodržování etického kodexu	90	8	2

### Zaměření na řízení talentů

Abyste ve své firmě plně zavedli strategii CSR, je třeba se zaměřit na talentované lidi.

Procesem k získávání nových schopností nezbytných k vykonávání určitých opatření ve specifickém kontextu je rozvoj zaměstnanců a rozvoj kompetencí.

Je-li tímto kontextem společenská odpovědnost, znamená to, že v podniku dochází ke změně vyžadující nové a jiné dovednosti, kompetence a znalosti od podnikatelů, manažerů, zaměstnanců a pracovníků těchto firem. O potřebných dovednostech jsme hovořili v této kapitole výše.

CSR a sdílená hodnota vyžadují porozumění udržitelnému využívání přírodních zdrojů a pečlivé řízení lidí v kontextu organizované práce. Manažeři a zaměstnanci se musí naučit vidět důsledky svého jednání v širším kontextu, například v komunitě, v níž pracují, v její budoucnosti, ale také mimo tyto místní hranice.

Podnik je tak silný jako jeho lidé.

A mnoho podniků stále jedná příliš málo, aby se připravilo na (blízkou) budoucnost. Na pracovišti je několik generací najednou, populace stárne a ekonomický kontext se stává složitější. Potřeby a požadavky zaměstnanců a zaměstnavatelů se mění. Firmy často nepovažují diverzitu na pracovišti za prioritu.

Abychom nábytkářské podniky motivovali a pomohli jim řešit tyto otázky strukturálně a také je vyzvali k většímu zaměření na talenty, uvedeme zde některá doporučení.

Rozvoj kompetencí vždy vyústí v situaci, v níž vyhrávají všichni. Jednotliví zaměstnanci, tým i firma – výhody získávají všichni. Celoživotní vzdělávání a začleňování nových trendů a změn (včetně CSR) je v dnešní společnosti a následně i v našich nábytkářských podnicích

nutností. Studie uvádějí, že díky investicím do rozvoje kompetencí jsou zaměstnanci k firmě loajálnější. To může pomoci řešit potíže nábytkářských podniků s udržením nejlepších talentů.

Pomocí těchto doporučení chceme tyto firmy motivovat, pomoci jim řešit tyto záležitosti strukturálně a také je vyzvat k většímu zaměření na talenty. Studie uvádějí, že díky investicím do rozvoje kompetencí jsou zaměstnanci k firmě loajálnější.

Těmito doporučeními chceme podporovat nábytkářské podniky investující do CSR a sdílené hodnoty k vytvoření dobré firemní kultury a atmosféry na pracovišti a – kromě jiného – také ke školení a motivaci. Ukazuje se, že kompetence jsou při hledání těch správných lidí stále často kamenem úrazu. Společnosti zapomínají na využívání potenciálu a nadání lidí ze znevýhodněných skupin nebo nepředávají pracovníkům a zaměstnancům více odpovědnosti.

Cílem společensky odpovědné firmy je klást větší důraz na talent, dovednosti a kompetence, spíše než na životopisy a tituly. Konečným záměrem jak pro firmu, tak pro pracovníky a zaměstnance je vybudovat kvalitní profese, na nichž budou stát kvalitní podniky, a to dnes i zítra.

Jak ale dovednosti, kompetence a znalosti, zkrátka talent, rozvíjet?

V následujícím odstavci se na některá konkrétní doporučení podíváme podrobněji. Mohou být zajímavá pro podnikatele a manažery, ale i pro personální oddělení (HR, lidské zdroje) nebo oddělení rozvoje lidských zdrojů (HRD).

### Každý se učí a rozvíjí jinak

Podle psychologa Davida A. Kolba specializujícího se na učení prochází člověk vždy procesem o čtyřech krocích. Nejdůležitější je zde učení jako činnost, ne výukový materiál. Cyklus učení podle Kolba je postupný proces, v němž je třeba projít všemi fázemi. Tradiční Kolbův model cyklu empirického učení obsahuje následující fáze:

1. Konkrétní zkušenost
2. Přemýšlivé pozorování
3. Abstraktní konceptualizaci
4. Aktivní experimentování

Přestože jsou tyto fáze očíslované, Kolbův model je kruhový a učící se v něm mohou začít a skončit u jakékoli fáze.

#### Osobní výklad Kolbova cyklu učení k zavedení CSR a sdílené hodnoty

- Konkrétní zkušenost: pojem společenské odpovědnosti a sdílené hodnoty

Ve fázi konkrétní zkušenosti, kterou můžeme chápat jako fázi objevování, přichází učící se osoba poprvé do styku s pojmem CSR a sdílené hodnoty. Naučí se, co pojem CSR znamená. Může k tomu dojít shlédnutím videa, přítomností na formálním školení, prostřednictvím interních debat a/nebo interakcí s kolegy, manažery nebo zainteresovanými stranami.

V této fázi je CSR nový pojem a vzniká potřeba se o něm dozvědět víc. Pojem CSR se stává začátkem cyklu učení a místem, v němž proces učení začíná.

- Přemýšlivé pozorování: přemýšlení o CSR a sdílené hodnotě

Poté, co dotyčný získá nové znalosti a dovednosti, dalším krokem je urovnat tyto poznatky s jeho stávajícím pohledem a podívat se, jak lze tyto znalosti použít v praxi. Je nutno zapřemýšlet o

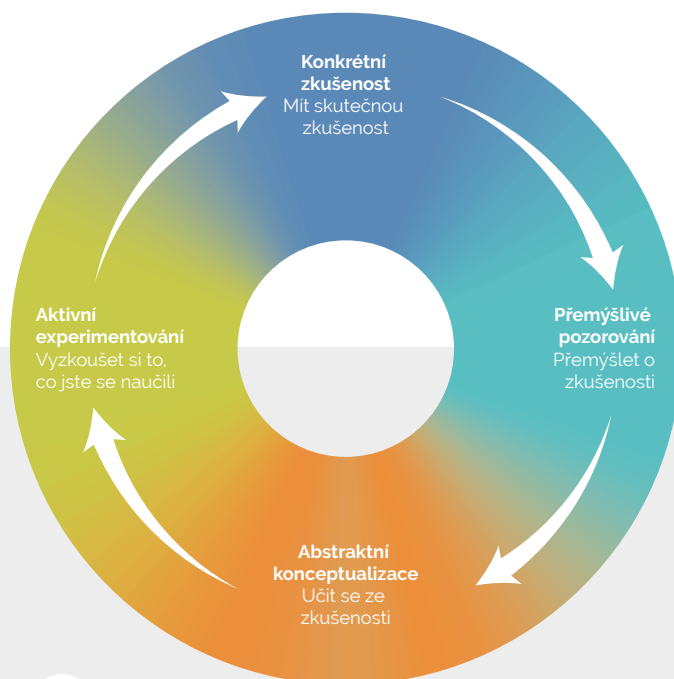
pojmu společenské odpovědnosti, zrevidovat, co chybí k zahájení implementace (částí) CSR, a naplánovat, jak tento (nový) pojem začlenit do reálných situací, do reálného pracovního prostředí.

Tuto fázi lze zavést do modulu školení po úvodu do pojmů CSR a sdílené hodnoty prostřednictvím zpracování a rozpravy. Dává to prostor pro syntézu získaných znalostí a vytvoření akčního plánu.

- Abstraktní konceptualizace: zkušenostní učební fáze v kontrolovaném prostředí

Všechny fáze cyklu jsou nezbytné, ale tato fáze abstraktní konceptualizace je nejdůležitější. Zde se totiž člověk učí z konkrétní zkušenosti, dochází tu k empirickému učení. Je to fáze, jejíž učební obsah zůstane v paměti a která poukazuje na nedostatky ve znalostech.

V našem případě je to pravděpodobně nejdůležitější součást celého procesu zavádění CSR. Proto by



v této fázi mělo být lidem umožněno zažívat v kontrolovaném prostředí nezdary, učením pomocí scénářů nebo jinou formou imerzivního učení, kde mohou skutečně prožít, co CSR a sdílená hodnota znamenají v reálném životě, v reálné situaci na pracovišti.

- Aktivní experimentování: vyzkoušejte CSR a uče se z ní

Ve fázi abstraktní konceptualizace dotyčný přemýšlí, aby přišel s novými nápady nebo upravil to, co se naučil z prvotní zkušenosti. V této fázi se zamýšlí nad svou zkušeností z předchozí fáze a musí zauvažovat, zda se ještě musí něco naučit, než začne zavádět poznatky do reálného života. Podle rozhodnutí bude učební cyklus pokračovat, nebo ne (začne znovu). Lze nad tím uvažovat nestrukturovaně, samostatně (vyzváním učících se osob, aby přemýšlely samy), strukturovaně a samostatně (sepsáním své zkušenosti v článku) nebo strukturovaně a společně (prostřednictvím koučinku nebo rozprav a debat). Přestože jsou všechny tři možnosti stejně vhodné, v našem příkladu o CSR a sdílené hodnotě dáme přednost strukturovanému, společnému způsobu, kde je úvaha ihned testována koučem, kolegou, manažerem nebo jakýmkoli stakeholderem z oblasti CSR a sdílené hodnoty.

Kromě učebních cyklů vyvinul Kolb také teorii čtyř stylů učení.

Kolbovy styly učení:

- Rozcházení se (cítění a sledování)
- Asimilování (sledování a myšlení)
- Sbližování se (dělání a myšlení)
- Přizpůsobení se (dělání a cítění)

Podle Kolbovy teorie lidé tíhnou k jednomu z těchto čtyř rozdílných stylů, který ovlivňuje způsob, jak se učí. My se ale domníváme, že nejlepší způsob, jak se něco naučit, je mít při učení holistický, všestranný zážitek, protože lidé se neučí jen těmito čtyřmi způsoby.

Kolbův model může nábytkářským firmám pomoci zlepšovat vzdělávací a školicí procesy. Cyklus empirického učení ukazuje, že je velmi důležité dívat se na učení jako na proces. Jelikož se lidé zřídka naučí něco napoprvé, je zásadní, aby se firmy zbavily při školeních přístupu „jednou a dost“ a přijaly přístup zamě-

řený spíše na procesy. Díky neustálému cyklu možností se učit budou pracovníci a zaměstnanci, a tudíž i podnik, úspěšnější.

### **Jaký má Kolbův cyklus učení význam pro vzdělávání?**

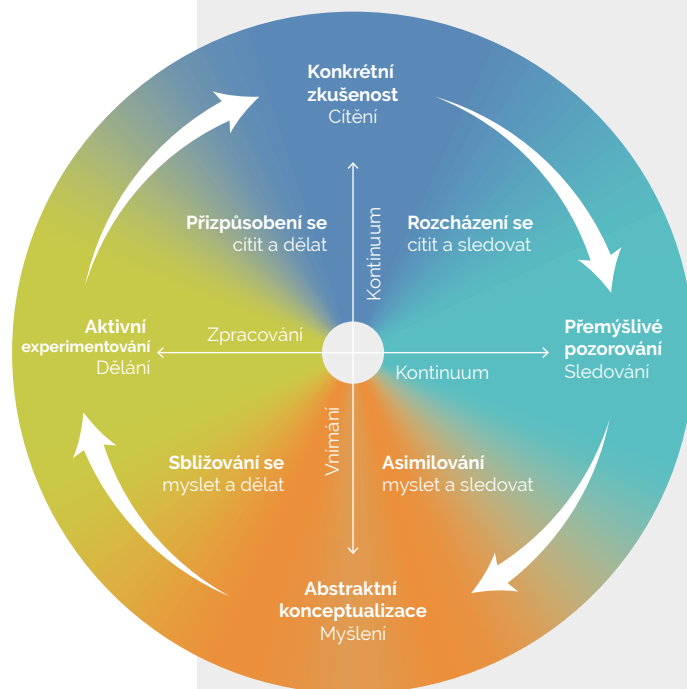
Na stránkách [structural-learning.com](http://structural-learning.com) je vysvětleno, jak lze čtyři cykly učení a rozměry učení Davida Kolba využít k aplikaci nových výukových metod podle konkrétního učebního stylu dotyčného.

1. Umožňuje také školitelům a učitelům zaměřit se na konkrétní učební výsledky učících se.
2. A rovněž navrhopvat cvičení a výukové metody, díky nimž studující efektivně pochopí informace ve formálních školicích situacích.
3. Pomáhá učitelům uzpůsobit jakékoli výukové metody na míru učícím se, v souladu se čtyřmi fázemi Kolbova cyklu empirického učení.

Nabídkou iniciativ a přístupů s odlišnými styly učení mohou školitelé a učitelé zlepšit šanci studujících efektivně asimilovat učební obsah a umožnit jim přicházet s myšlenkami, které by při jiném typu učení vůbec nevystaly.

Je zásadní, aby byli učící se zainteresovaní během celého učebního cyklu, a je třeba přidávat takové aktivity, které odhalí preferovaný styl každého jednotlivce. Navrhujeme proto poskytovat jim široký rozsah zážitků ve výuce. Školitelé a učitelé jim tak mohou pomoci stát se všestrannější a přizpůsobivější.

Další možností, jak udržet studující angažované po celou dobu trvání učebního modulu, je modularizace výukového obsahu. Prostřednictvím tzv. mikroučení a krátkých (kratších) úseků výuky se zajistí delší pozornost a stimuluje hloubková reflexe a představitost.



Znázornění čtyř stylů učení podle Kolba – vlastní interpretace  
(Zdroj: structural-learning.com)

14

## Oceňování kompetencí a talentu

Oceňování kompetencí a talentu dává zaměstnancům podnět navíc, aby dál pracovali na svých kompetencích a nadání, protože jsou oceňováni za čas a energii věnovanou svému rozvoji a nahlíží se na ně jako na přidanou hodnotu pro firmu.

Existují různé formy oceňování.

Když se rozvinou správné kompetence a talent,lepší se výsledky a pracovník/zaměstnanec může být příslušně odměněn. Když pracovníci/zaměstnanci dosáhnou určité úrovně užitečné kompetence, tuto dovednost si zachovají a přinášejí tak podniku dlouho-trvající výhody. Příležitosti navíc, které společnost nabízí pracovníkům/zaměstnancům k rozvoji kompetencí a talentu, může být oceněním samo o sobě. Uznávaný certifikát nebo certifikát dané společnosti o získaných kompetencích nejenže oceňuje úsilí zaměstnance, ale zvyšuje i jeho šance na pracovním trhu. Nezapomeňte, že podle studií jsou zaměstnanci díky investicím do školení k firmě loajálnější.

Při investování do talentů, rozvoje kompetencí a příslušně i do jejich odměňování může politika oceňování posloužit k několika účelům: zvýšit motivaci zaměstnanců, zlepšit jejich výkon a výsledky firem. Metoda oceňování by měla být v souladu s firemní strategií a kulturou. Snažte se být inovativní společnost? Pak oceňujte zaměstnance s inovativními nápady. V této studii se zaměřujeme na společenskou odpovědnost firem a

sdílenou hodnotu, odměňování by tedy mělo být v souladu se zásadami CSR. Oceňujte nejen výkon, ale také způsob, jakým byl dosažen. Zásady oceňování sdělte transparentně. V nábytkářském podniku investujícím do CSR, sdílené hodnoty a rozvoje kompetencí by odměňování mělo zahrnovat i nefinanční výhody, růstové příležitosti nebo školení prostřednictvím koučinku.

Aby firma plně zavedla rozvoj dovedností v oblasti CSR a sdílené hodnoty, může vytvořit plány rozvoje: strategické plány školení uvádějící, který školicí modul by měl probíhat a kdy a jak bude přispívat k dosažení cílů CSR. Tyto plány rozvoje mohou být na podnikové úrovni nebo personalizované na míru, pak se stávají plány osobního rozvoje (PDP), které pak lze převést do konkrétního osobního akčního plánu (PAP).

Doufáme, že tato doporučení budete mít na paměti, a důrazně vás vyzýváme, abyste začali pracovat na těchto osobních akčních plánech, aby tak ve vašem podniku mohla být úspěšně zavedena společenská odpovědnost a sdílená hodnota!



# *Přílohy*



**FURNCSR**  
well-being and competitiveness



Tato příloha představuje ty osvědčené postupy a obchodní případy pro nábytkářský průmysl, které identifikoval projektový tým a externí odborníci a které schválilo více než 50 expertů prostřednictvím cvičení průzkumu FurnCSR a workshopu s odborníky.

Jsou představeny podle struktury obchodního modelu CANVAS FurnCSR pro všech 11 operačních podnikových bloků.



**Zaměstnanci**  
furncsr.eu/B1



**Správa a řízení,  
struktura**  
furncsr.eu/B2



**Klíčové zdroje**  
furncsr.eu/B3



**Aktivity  
a procesy**  
furncsr.eu/B4



**Dodavatelský řetězec  
a partneři**  
furncsr.eu/B5



**Hodnotová  
nabídka**  
furncsr.eu/B6



**Zákazníci  
a příjemci**  
furncsr.eu/B7



**Zainteresané strany**  
furncsr.eu/B8



**Prostor  
pro vztahy**  
furncsr.eu/B9



**Náklady**  
furncsr.eu/B10



**Návratnost hodnoty**  
furncsr.eu/B11



K vytvoření tohoto průvodce společenskou odpovědností v nábytkářství jsme zanalyzovali a zahrnuli různé informační zdroje související s rozsahem, obsahem a

významem CSR. Poté jsme je předali k hodnocení a validaci odborníkům z odvětví.

K těmto zdrojům patří zejména:

Cíle udržitelného rozvoje (SDG)	<a href="https://un.org/sustainabledevelopment/">un.org/sustainabledevelopment/</a>	Iniciativa sponzorovaná OSN v r. 2015 na podporu celkem 17 zásad a 169 cílů, jichž mají společně do r. 2030 dosáhnout vlády, podniky, subjekty, neziskové organizace a občané obecně.
Iniciativa OSN Global Compact	<a href="https://unglobalcompact.org/">unglobalcompact.org/</a>	Soubor 10 principů, které OSN propagovalo v r.1999 k usnadnění zapojení podniků do plnění uvedených principů.
Normy Global Reporting Initiative (GRI)	<a href="https://globalreporting.org/">globalreporting.org/</a>	Nezávislá mezinárodní iniciativa určující standardy pro různé oblasti CSR. Jejím cílem je usnadnit tvorbu zpráv o udržitelnosti a srovnávání podniků a organizací, které je podávají.
SGE 21	<a href="https://foretica.org/sge21/">foretica.org/sge21/</a>	První certifikovatelné standardy pro řízení CSR sponzorované od r. 1999 nezávislým španělským subjektem Forética
B Corp & IRIS+	<a href="https://bcorporation.eu/">bcorporation.eu/</a>	IRIS je soubor měřítek a návrhů na řízení CSR, které tvoří základ certifikace B Corp pro měření sociálního dopadu podniků podle smysluplnosti jejich cíle „Businesses with purpose“.
ISO 26000	<a href="https://iso.org/iso-26000-social-responsibility.html">iso.org/iso-26000-social-responsibility.html</a>	Necertifikovatelná mezinárodní norma ISO definující CSR a její jednotlivé oblasti a rozsah
Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU ze dne 22. října 2014	<a href="https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095">eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095</a>	Tato směrnice a zejména předchozí práce na její pozdější úpravě byly počátkem společného regulačního rámce celé EU, zvláště co se týká transparentnosti a povinnosti odevzdávat finanční zprávy s měřením výsledků v sociální a environmentální oblasti.

K tomu, aby byly klíčové výsledky tohoto projektu užitečné a přinášely konkrétní návod jednotlivým zainteresovaným stranám v nábytkářství, státním úředníkům a tvůrcům politik se zájmem v této oblasti, zavedli partneři validační proces s několika odborníky pod vedením klastru CENFIM. Tento proces validace postupoval podle následujících kroků:

1. Šest odborníků FurnCSR vytvořilo první koncept osvědčených postupů v CSR. Odbornost těchto šesti expertů zahrnovala: CSR, cirkulární ekonomiku, odborné vzdělávání a přípravu, CSR pro lidské zdroje, interní a výrobní procesy nábytkářských podniků a externí strategické procesy firem. Díky

multidisciplinárnímu a doplňujícímu se zaměření těchto odborníků jsme mohli první koncept validovat ze zastřešující perspektivy.

2. Na základě výsledků z prvního kroku jsme vytvořili další koncept průvodce a nově vybrali osvědčené postupy. Prostřednictvím online průzkumu a souvisejícího cvičení jsme zapojili 51 odborníků z tohoto odvětví s různými komplementárními odbornými znalostmi, aby zhodnotili a validovali výsledky těchto dvou konceptů. Požádali jsme je, aby ohodnotili důležitost všech osvědčených postupů v CSR, přispěli též k jejich zlepšení a navrhli relevantní obchodní případy související

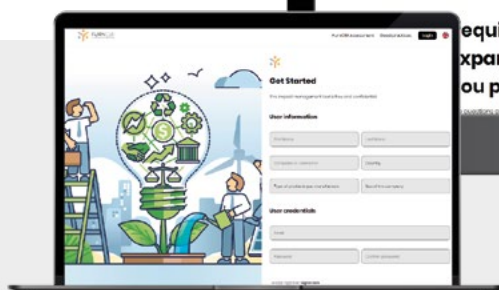
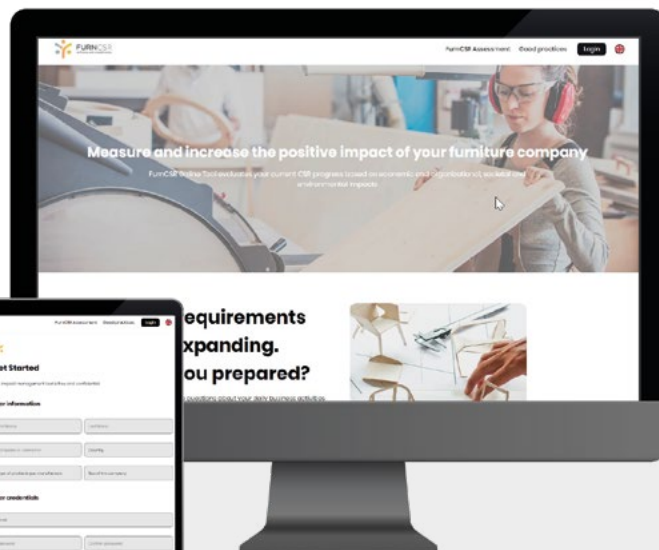
s jednotlivými osvědčenými postupy. Dále jsme je požádali o vyplnění online průzkumu ohledně dovedností, znalostí a kompetencí, které zaměstnavatelé a zaměstnanci potřebují k úspěšnému zavádění praktik CSR. Tyto výsledky byly také použity k přípravě oddílu Doporučení této příručky. Výsledky těchto cvičení byly zanalyzovány a použity k přípravě další verze průvodce a databáze osvědčených postupů.

3. Nejnovější verze těchto dokumentů byly zaslány 21 odborníkům, které jsme pozvali k účasti na workshopu expertů FurnCSR, na němž byly prezentovány a prodebatovány výsledky průzkumu a nové dokumenty. Zúčastnění odborníci pokryli několik doplňujících se odborností v nábytkářském průmyslu, které se shodovaly s oblastmi, o nichž

pojednával průzkum. Konkrétně jde o: praktiky v CSR, cirkulární ekonomiku, udržitelnost a ekologický design, odborné vzdělávání a přípravu, specifickou CSR pro lidské zdroje, interní a výrobní procesy v nábytkářských podnicích a jejich externí strategické procesy. Výsledky workshopu byly použity k přípravě nejnovější verze tohoto průvodce.

Změřte a zvyšte pozitivní dopad činnosti vašeho nábytkářského podniku. Pomocí online nástroje FurnCSR budete moci vyhodnotit svůj současný pokrok v oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR) na základě ekonomicko-organizačních, společenských a environmentálních dopadů.

[assessment.furncsr.eu](http://assessment.furncsr.eu)

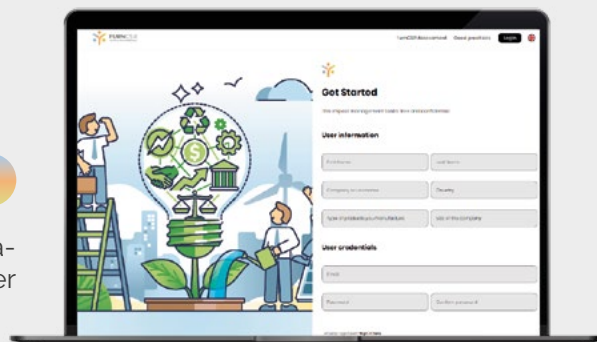


## Nástroj v 6 krocích:

Při zahájení procesu samohodnocení postupujte podle těchto kroků a využijte obsahu a výsledků získaných z online nástroje FurnCSR.

1

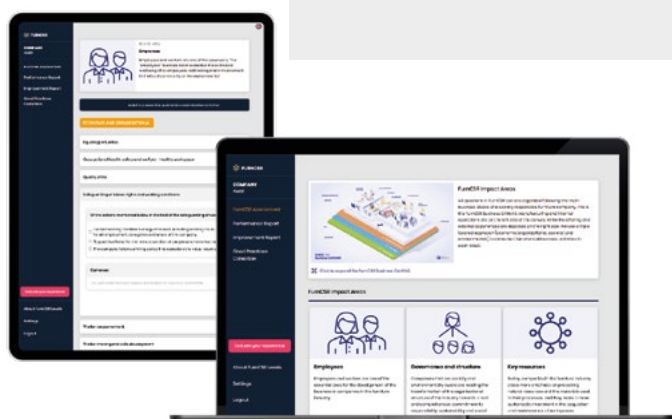
**Zaregistrujte se a přihlaste se**  
[assessment.furncsr.eu/register](http://assessment.furncsr.eu/register)

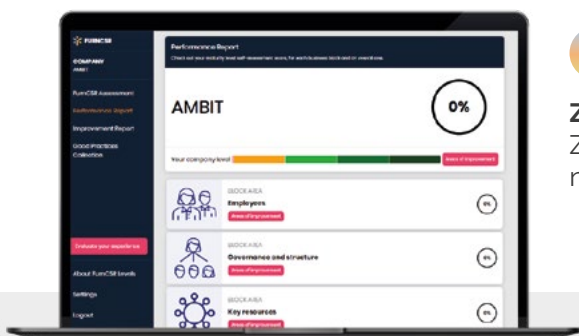


2

## Hodnocení FurnCSR

Odpovězte na otázky týkající se vašich každodenních obchodních činností podle hlavních měřítek dopadu.





3

### Zpráva o výkonnosti

Získejte v samohodnocení skóre, které stanoví úroveň vyspělosti podniku.

4

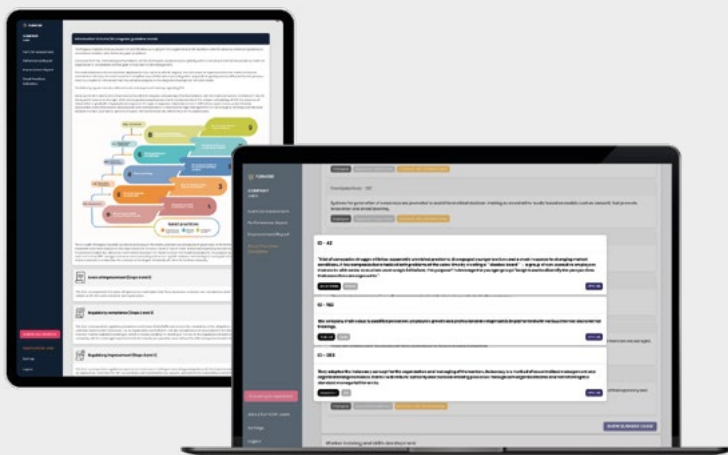
Identifikujte další osvědčené postupy / obchodní případy a posuňte svůj podnik na vyšší úroveň.



5

### Zpráva o zlepšování / obchodní případy

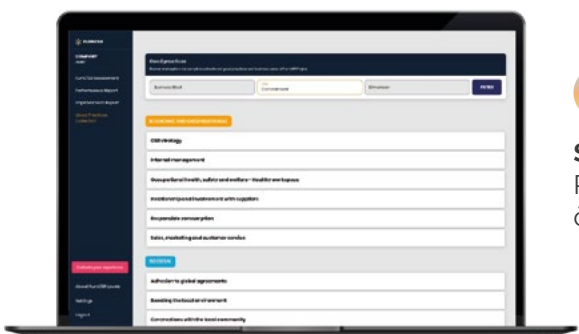
Ze skutečných praktických příkladů z nábytkářského průmyslu se naučte kontinuálně zvyšovat svůj pozitivní vliv.



6

### Sada osvědčených postupů

Projděte si a prostudujte kompletní sadu osvědčených postupů a obchodních případů.







**Máme velký prostor pro zlepšování a tento nástroj nám nabízí možnost inspirovat se jinými podniky a jejich dobrou praxí.**

David Gay Esteban, Španělsko



▶ Podívejte se na doporučení společnosti Absotec



absorcionacustica.com

Pohlcování hluku, specializace na odstraňování rezonance a hlučnosti v interiérech

**Na CSR bychom se měli zaměřovat více, zejména na záležitosti související s pracovištěm.**

Mihály Ráncsik, Maďarsko



▶ Podívejte se na doporučení společnosti Árkossy Bútor Kft.



arkossy.hu

Nábytek. Jsme rodinná firma zaměřená na design a výrobu jedinečného nábytku.

**Nyní jsme si udělali lepší obrázek o tom, co odpovědnost CSR znamená, a o nástrojích k jejímu zavádění.**

Laura Balint, Rumunsko



▶ Podívejte se na doporučení společnosti Antares



antaresinternational.eu

Nábytek / kancelářské židle. Jsme jedním z největších výrobců kancelářských židlí ve střední a východní Evropě.

**Je třeba udělat spoustu práce, ale může to jít snadněji, než si myslíme!**

Carlo Municchi, Itálie



**CONCRETA**

concretacucine.it

Kuchyně. Naše kořeny jsou v barvách, přírodě a hřejivém charakteru Toskánska, kde byl náš podnik založen a kde působí dodnes.

**Získání celkové analýzy našeho aktuálního pokroku v oblasti CSR nás zcela nadchlo.**

Matej Fegus, Slovinsko



**donar**

donar.si

Kanceláře / veřejné prostory. K vytvoření strategie pro zavedení modelů cirkulární ekonomiky postupujeme podle tří jednoduchých zásad: povědomí o životním prostředí, dopad na společnost a vzdělávání našich zákazníků.

**Podarilo se nám lépe identifikovat základy, aby se naše firma zavázala k vlastnímu společenskému a environmentálnímu záměru.**

Alba Obiols, Španělsko



Podívejte se na doporučení společnosti Kave Home

**Kave Home**

kavehome.com

Nábytek. Usilovně pracujeme na tom, abychom se stali lídrem v odvětví nábytkářství, designu a dekorace. Čím jsme posedlí? Zdokonalováním všech detailů.

**Neustále pracujeme na průběžném zlepšování systémů našeho podniku, abychom snížili negativní dopad našich činností.**

Ignacio Sanjuan, Španělsko



Podívejte se na doporučení společnosti Gancedo

**gancedo**

gancedo.com

Textilní vybavení. O r. 1945 navrhujeme, vyrábíme a prodáváme látky, tapety, koberce, záclony a mnoho dalších textilních produktů.

**Politiku v oblasti CSR bychom měli v našem podniku znovu promyslet podle výsledků našeho samohodnocení.**

Mireia Cervera, Španělsko



Podívejte se na doporučení společnosti Kintsugi Strategy



kintsugistrategy.com

Vybavení. Všechny naše produkty jsou zpracovány řemeslně v té nejvyšší kvalitě a se spravedlivou cenou. Vyrábíme unikátní řemeslné výrobky a zveřejňujeme přitom, jak je děláme.

**Existuje mnoho hledisek CSR, která jsou pro náš pokrok zjevně užitečná, ale nejsou příliš zřejmá. Měli bychom je prodebatovat a zavést co nejrychleji.**

Mitko Gatev, Bulharsko



Podívejte se na doporučení společnosti Dragi

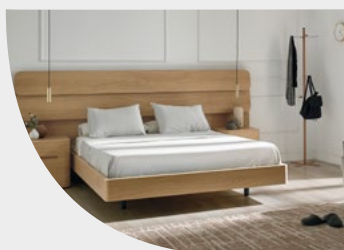
мебелу  
**DRAGI**

dragi.bg

Nábytek / kanceláře / děti. Nabídkou jedinečných produktů obchodní značky DRAGI zavádíme do výroby nábytku novou, jinou vizi.

**Tento nástroj nám otevírá široký horizont pro opatření a úkony, které podnikneme a zavedeme v naší firmě.**

Sara Forné, Španělsko



Podívejte se na doporučení společnosti Mobenia

**Mobenia**  
Design makers.

mobenia.com

Nábytek. Spolupracujeme s designéry ze Středozeví a přitom usilujeme o pochopení potřeb lidí, na které pak reagujeme. Rádi se dozvídáme, jak chtějí lidé bydlet a jaké mají domácnosti a zvyky.

**Nyní už chápeme celou složitost CSR.**

Zeno Avenanti, Itálie



**AVENANTI**

mobiliavenanti.it

Nábytek / kuchyně. Historii naší společnosti a její milníky píše již sedm generací. Téměř 150 let lásky k dřevu vtisklo naší rodině pečeť kvality.

**K dosažení inspirativního cíle strategie CSR nás čeká ještě spousta práce!**

Iacopo Galli, Itálie



Podívejte se na doporučení společnosti Mobilificio Santa Lucia

**SANTALUCIA MOBILI**

santaluciamobili.it

Nábytek. Během let jsme se rozrostli co do velikosti a zkušeností a stala se z nás přední firma v nábytkářském průmyslu dodávající obývací pokoje, ložnice, vybavení a doplňky. Naším posláním je navrhovat a vyrábět kvalitní designové kousky nábytku, které vyprávějí příběh vašeho domova.

**Zlepšování CSR v podnicích je nezbytné pro lepší budoucnost.**

David Circuns, Španělsko



▶ Podívejte se na doporučení společnosti Planning Sisplamo



**Planning Sisplamo**

🌐 [planningsisplamo.com](http://planningsisplamo.com)

Vybavení / kanceláře. Hájíme naše hodnoty a věříme v ně. Proto již 50 let vyrábíme a distribuujeme vybavení a kancelářské doplňky doma i v zahraničí.

V tomto procesu podporoval podniky klastr AMBIT, asociace FederLegnoArredo (FLA) a následující subjekty:



**BBCWFI**

Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture Industry

**CLUSTER FVG**  
LEGNO ARREDO CASA



**COSMOB**  
TECHNOLOGICAL CENTER



**Fabunio**  
Hungarian Wood and Furniture Union

***Jasně teď chápeme, na které hlavní podnikové oblasti se máme zaměřit, abychom zlepšili naše CSR.***

Valeria Giacomozzi, Itálie



▶ Podívejte se na doporučení společnosti Tooy

# TOOY

🌐 tooy.it

Osvětlení. Inspiruje nás myšlenka vytvářet velmi sugestivní produkty dekorativního osvětlení. Nabízíme mnoho typů osvětlení, přičemž kombinujeme a vybíráme materiály a úpravy se zaměřením na současné trendy.

***Tento nástroj nám umožnil provést kompletní analýzu naší úrovně CSR, a to snadno a poměrně rychle. Výsledky nám umožní navrhnout a vytvořit akční plán na zlepšení CSR v naší společnosti.***

Arthur Raunicher, Francie



**PROMEDIF**  
CLIC CLAC LOCK

🌐 promedif.fr

Nábytek / školy. Vyrábíme širokou škálu šatnových skříněk, skříněk a kovového nábytku pro potřeby v různých odvětvích: v průmyslu, kancelářích, nemocnicích, komunitách, cateringu.





## Úvod

Cílem tohoto průzkumu bylo získat zpětnou vazbu od společností, které se připojily k pilotnímu testování FurnCSR a poprvé vyzkoušely online nástroj FurnCSR pro samohodnocení.

Tato činnost byla součástí pilotní fáze a podpořily ji různá sdružení a klastry v dřevozpracujícím a nábytkářském průmyslu napříč Evropou. Chceme jim poděkovat za příspěvní a podporu během tohoto důležitého kroku projektu.

K těmto subjektům patří:

- 🌐 BKDMP – Bulharská pobočka Komory dřevozpracujícího a nábytkářského průmyslu – Bulharsko
- 🌐 Klastr Legno Arredo Casa FVG – Itálie
- 🌐 Cosmob – Itálie
- 🌐 Interior Design District (Did) Toscana – Itálie
- 🌐 Fabunio – Maďarská nábytkářská asociace – Maďarsko
- 🌐 IPRA/MEDEF (Auvergne Rhone Alpes) – Francie
- 🌐 Transylvánský nábytkářský klastr (TFC) – Rumunsko
- 🌐 Klastr dřevozpracujícího průmyslu WIC – Slovinsko

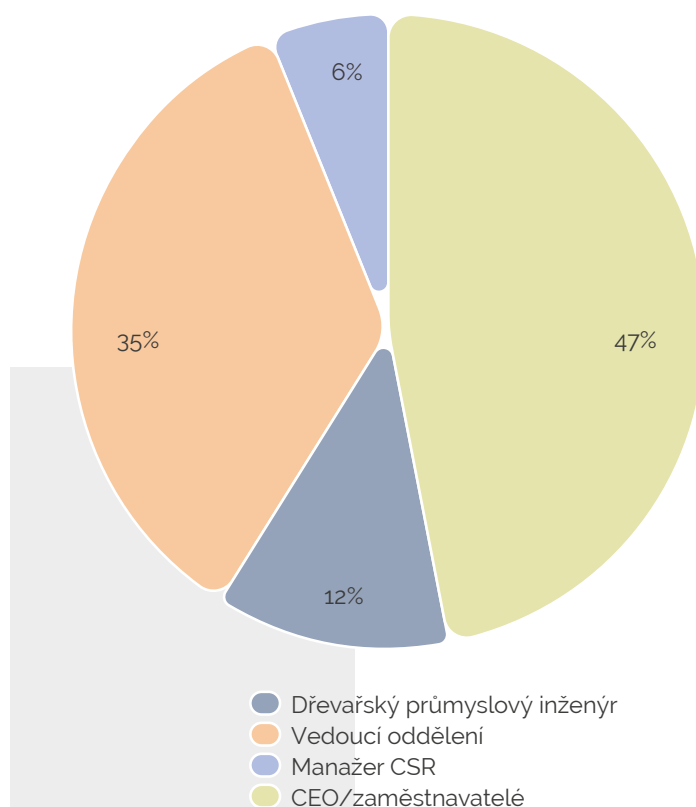
Dotazník se skládal ze 3 částí:

- Celková zkušenost s nástrojem
- Zaměření na dotazy
- Výsledky získané prostřednictvím online nástroje FurnCSR

Dotazník vyplnilo 17 společností z různých evropských zemí.

Respondenti patřili do těchto kategorií: CEO/zaměstnavatelé, manažer CSR, vedoucí oddělení (marketingu, prodeje, výroby atd.), dřevařský průmyslový inženýr.

Celkově bylo složení respondentů následující:



Pouze 6 společností ze 17 má pracovníka zabývajícího se záležitostmi CSR: z nich mají pouze 2 podniky manažera CSR, zatímco u ostatních je za CSR odpovědný generální manažer nebo jiné osoby věnující se branding/marketingu. V 11 společnostech neodpovídá za strategii CSR nikdo.

Typ zastoupených odborníků

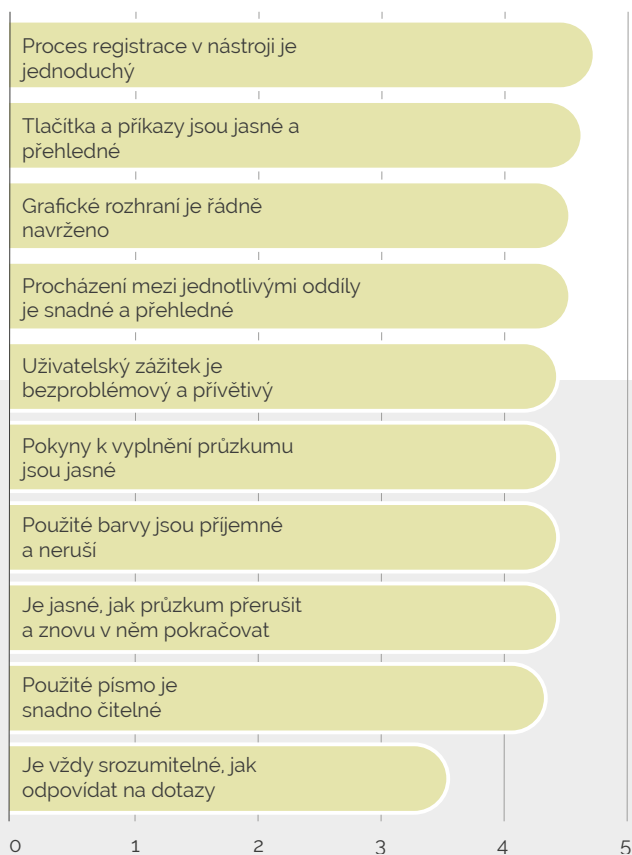
1

## Část 1 – Celková zkušenost s nástrojem FurnCSR

Respondenti byli požádáni, aby ohodnotili různé aspekty a funkce nástroje od 1 do 5 (přičemž 1 je nejnižší známka a 5 nejvyšší).

Podle respondentů jsou v nástroji nejpříjemnější a nejsnadnější registrační proces, tlačítka, příkazy a grafické rozhraní. Nejhuře zhodnotili srozumitelnost otázek.

Níže najdete grafické znázornění hodnocení:

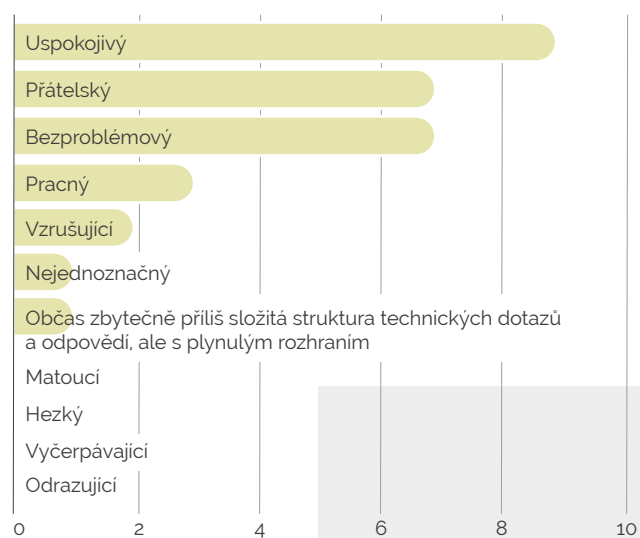


Účastníci byli požádáni, aby k popisu zkušenosti s nástrojem zvolili z 10 přídavných jmen.

2

Hodnocení rozhraní a celkové zkušenosti

Tři nejlépe hodnocená přídavná jména jsou: **Uspokojivý, přátelský a bezproblémový**. Nikdo nástroj nepovažoval za odrazující, vyčerpávající nebo matoucí. Jeden respondent ho popsal následovně: „*Občas zbytečně příliš složitá struktura technických dotazů a odpovědí, ale s plynulým rozhraním.*“



Respondenti byli vyzváni ke sdílení svých návrhů na zlepšení celkové zkušenosti s nástrojem FurnCSR.

Souhrnně vzato navrhovali: zjednodušit otázky nebo přidat pro respondenty více vysvětlivek (některé dotazy byly považovány za příliš technické), zkrátit některé nesnadno čitelné otázky a přeložit nástroj i do jiných jazyků, aby se mohl snadněji šířit.

Přídavná jména popisující zkušenost

3



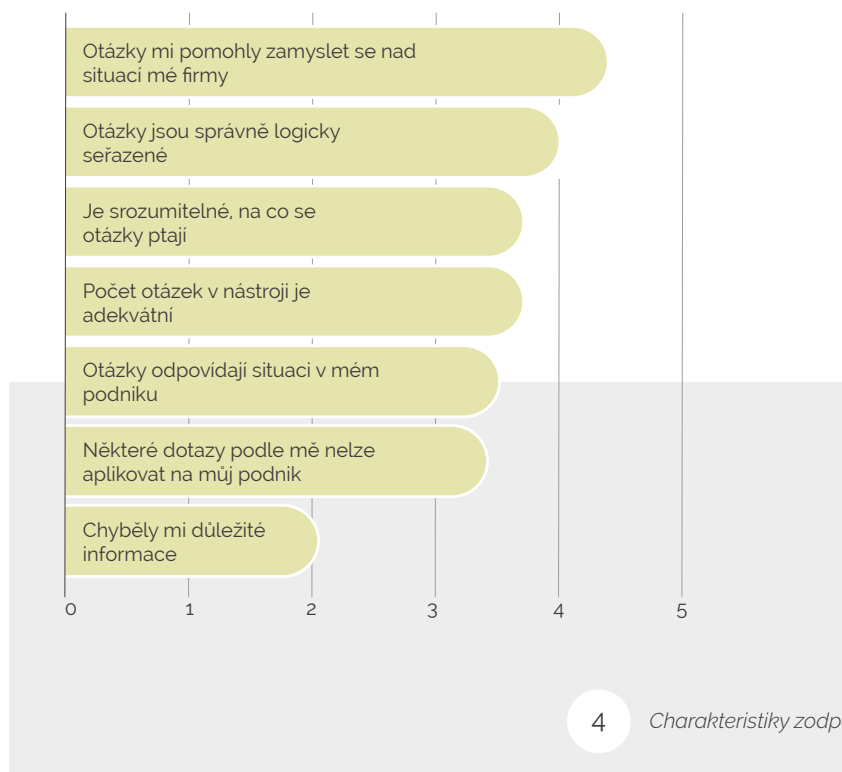
## Část 2 – Zodpovězené dotazy během použití nástroje FurnCSR

Respondenti byli požádáni, aby ohodnotili různé charakteristiky dotazů online nástroje od 1 do 5.

Tři nejvyšší známky byly uděleny následovně: „Otázky mi pomohly zamyslet se nad situací mé firmy“, „Otázky jsou správně logicky seřazené“ a „Je srozumitelné, na co se otázky ptají“.

Co se týče odpovědí u tvrzení „Některé dotazy podle mě nelze aplikovat na můj podnik...“, z výsledků jasně vyplynulo, že ne všechny dotazy je možné snadno aplikovat na všechny sektory zúčastněných společností.

Někteří respondenti přidali k otázkám následující komentáře, které lze shrnout následovně: dotazník byl užitečný a pomohl firmám lépe porozumět tomu, co konkrétně CSR je, a jaká opatření lze udělat k aktivování nebo zlepšení společenské odpovědnosti; dotazník byl velmi dlouhý a termín striktní, což neumožnilo řádnou konfrontaci uvnitř různých oddělení, nicméně bylo to užitečné ke stimulaci úvah v podnicích.

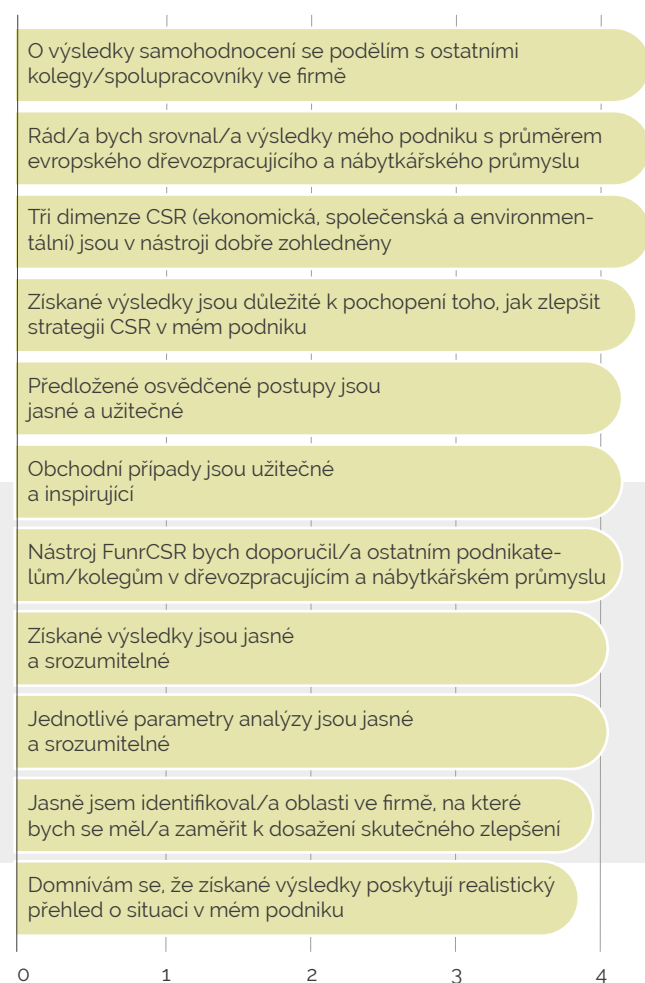


## Část 3 – Výsledky získané prostřednictvím online nástroje FurnCSR

Respondenti byli požádáni, aby ohodnotili od 1 do 5 různá tvrzení týkající se výsledků hodnotícího procesu a jejich užitečnosti, ale také parametrů nástroje, dimenzí CSR, osvědčených postupů, obchodních případů a toho, jak výsledky použijí.

Tři nejdůležitější výsledky: „O výsledky samohodnocení se podělím s ostatními kolegy/spolupracovníky ve firmě“, „Rád/a bych srovnal/a výsledky mého podniku s průměrem evropského dřevozpracujícího a nábytkářského průmyslu“ a „Tři dimenze CSR (ekonomická, společenská a environmentální) jsou v nástroji dobře zohledněny“.

Níže je graficky znázorněno pořadí výsledků.



Na závěr dotazníku byli respondenti požádáni o zpětnou vazbu ohledně „poučení“ z nástroje FurnCSR.

Hlavní závěr: nástroj je velmi užitečný k pochopení toho, co konkrétně CSR znamená, a k prohloubení znalostí o některých záležitostech společenské odpovědnosti. V tomto smyslu nástroj pomáhá společnostem uvědomit si méně zvažované aspekty CSR a zjistit, co lze zlepšit a jak („nástroj nám otevírá široký horizont opatření a úkonů, které zavedeme v naší firmě“). V jiném komentáři bylo zdůrazněno, že CSR je zásadní nejen pro podniky, ale i pro budoucnost společnosti a životního prostředí: dává nám vyšší cíl, abychom se zavázali ke zlepšování takových opatření v naší vlastní firmě. Použitý technický jazyk u CSR může být odrazující zejména pro ty malé a střední podniky, které nemají manažera CSR, jenž se tématu společenské odpovědnosti věnuje výhradně.

Bylo by užitečné přidat do nástroje též vnitrostátní pokyny pro podniky a znovu ho promyslet i pro firmy specializující se na poradenství a procesy (nejen pro firmy prodávající produkty).





**FURNCSR**  
well-being and competitiveness