

MANUÁL

CASE NÁSTROJ PRO HODNOCENÍ UDRŽITELNOSTI

1. Úvod	2
1.1 Kontext a cíle	2
1.2 Základní principy.....	3
1.3 Aplikace a využití	3
2. Struktura nástroje pro analýzu.....	4
3. Hodnocení udržitelnosti a současný stav udržitelnosti – Hodnocení výkonu podniku v oblasti udržitelnosti a grafické znázornění	4
3.1 Kategorie a oblasti činnosti podniku	5
Oblasti činnosti, popsané detailněji v kapitole 4, slouží v matici jako kategorie.	5
3.2 Ukazatele udržitelnosti a otázky k reflexi.....	5
3.3 Hodnocení ukazatelů a zdůvodnění	6
3.4 Současný stav udržitelnosti podniku	7
4. Kategorie a ukazatele – holistický pohled na podnik	8
4.1 Poslání a vize	9
4.2 Produkty a služby	9
4.3 Výroba a distribuce.....	10
4.4 Umístění a logistika	10
4.5 Zúčastněné strany a marketing	11
4.6 Správa a organizace.....	11
4.7 Vzdělávání zaměstnanců	12
4.8 Kontrola a podávání zpráv.....	12
5. SWOT analýza – Definování slabých a silných stránek podniku.....	12
6. Budoucí podoba podniku – plánování udržitelnosti.....	13
7. Analytický proces – použití nástroje pro hodnocení udržitelnosti v praxi	15
7.1 Příprava	15
7.2 Seznámení s nástrojem	16
7.3 Sběr dat	17
7.4 Hodnocení udržitelnosti	18
7.5 SWOT analýza	18
7.6 Budoucí podoba podniku	19
7.7 Závěrečná zpráva a prezentace výsledků	19



1. Úvod

Tento manuál nabízí pohled na kontext, do kterého je Case nástroj pro hodnocení udržitelnosti (CASE Sustainability Performance Tool) zasazen. Představuje jeho cíle a možná využití. Druhá část se věnuje metodologii analytických procesů a detailně popisuje jednotlivé prvky nástroje. Závěrečná část přibližuje proces, při kterém nástroj vznikl, a zdroje, z nichž autoři čerpali.

1.1 Kontext a cíle

Nástroj pro hodnocení udržitelnosti (Sustainability Performance Tool) je kvalitativním nástrojem, který zaznamenává a rozvíjí udržitelnost ve firmách a neziskových organizacích. Umožňuje získat kompletní obraz souhry jednotlivých sekcí organizace a odhalit jednak problémy, kterým organizace v oblasti udržitelnosti čelí, jednak možnosti, jak systematicky identifikovat a dále rozvíjet potenciál pro zvýšení míry udržitelnosti. Nástroj staví na úplném porozumění termínu udržitelnost – ten v sobě zahrnuje vyváženost ekologických, sociálních a ekonomických aspektů. Nástroj je navržen především pro využití ve výuce, lze ale použít i pro vlastní ohodnocení udržitelnosti v podnicích a jiných organizacích: v organizacích orientovaných na zisk, v neziskových organizacích, v sociálním podnikání, sdruženích apod. Pro zjednodušení zahrnujeme v tomto dokumentu všechny druhy organizací pod označení podnik.

Hlavním cílem nástroje je podpořit způsob výuky založený na spolupráci univerzit a podniků v rámci mezioborových projektů. Naší snahou je propojit akademickou a podnikatelskou sféru a podpořit vzájemné porozumění způsobu myšlení, pracovním podmínkám a postupům. Nástroj a analytický proces je proto také navržen tak, aby byl přínosem jak pro výuku na univerzitách, tak pro praktické využití v podnicích.

Přínos pro univerzity

- Studenti se naučí chápat podniky jako organizované sítě vzájemně propojených vnitřních funkcí a oddělení. Seznámí se se strukturou podniků a budou mít možnost vidět, jak by jednotlivé organizační složky podniku měly spolupracovat.
- Pomocí strukturované analýzy získají studenti lepší představu o udržitelném chování v podnikání a naučí se identifikovat problémy a příležitosti pro rozvoj udržitelnosti v podnicích.
- Studenti získají zkušenosti z praxe, impulzy pro vlastní podnikatelské záměry orientované na udržitelnost a uvidí pozitivní příklady, které fungují v reálných podnicích.
- Učitelé získají podporu při tvorbě strukturovaného analytického postupu a při profesionalizaci spolupráce univerzity s externími partnery.
- Vystávají podněty pro další výzkumné otázky a potřeba dalších výzkumných projektů.



Přínos pro podniky

- Partneři univerzit dostanou k dispozici feedback a nezájatý pohled především na to, jak si vedou v oblasti udržitelnosti.
- Partneři jsou motivováni ke zhodnocení svého způsobu organizace a přístupu k udržitelnosti. Dostanou příležitost ujasnit si, jaké možnosti pro rozvoj udržitelnosti mají a jakým problémům čelí, a podniknout vhodná opatření pro udržitelnější budoucnost.
- Díky procesu strukturované analýzy napomáhá náš nástroj dialogu mezi univerzitami a podniky a přináší další podněty pro společné projekty.
- Bude možné stanovit a poskytnout měřítka pro podniky orientované na udržitelnost.

1.2 Základní principy

Nástroj pro hodnocení udržitelnosti (Sustainability Performance Tool) se drží principů, které jsou zásadní pro správné chápání udržitelného hospodářství a podnikání orientovaného na udržitelnost.

- Holistický přístup: Prosazujeme koncept silné udržitelnosti, který zdůrazňuje vyváženost mezi ekologickým, sociálním a ekonomickým aspektem. Organizace, které se chtějí orientovat na udržitelnost, by měly brát v potaz všechny rozměry všech oblastí své činnosti.
- Přístup k organizacím jako k systémům: Organizace, firmy, stejně jako nevládní a neziskové organizace, sdružení a jiné celky, by měly být analyzovány jako systémy. To znamená, že se na jednotlivá oddělení a oblasti činnosti organizace nedíváme jako na samostatné jednotky, ale jako na vzájemně propojený celek.
- Transdisciplinární přístup: Tento nástroj bere v potaz fakt, že nejefektivnější cestou k udržitelnému socioekonomickému rozvoji je promyšleně navržené propojení podnikání a vědy. Proto považujeme za zásadní neustálou diskuzi a dialog mezi podniky, studenty a učiteli.
- Interdisciplinární přístup: Tento nástroj není určen pouze lidem z podnikatelské sféry. Má podnikání zaměřené na udržitelnost zpřístupnit studentům různých oborů.
- Orientace na změnu: Poté, co je zmapován současný stav úrovně udržitelnosti v podniku, přichází na řadu tvorba návrhů pro další rozvoj a změny. Proto hraje zásadní roli společná diskuze o výsledcích analýzy.

1.3 Aplikace a využití

Jak již bylo zmíněno v úvodu, nástroj pro hodnocení udržitelnosti (Sustainability Performance Tool) je určen především pro využití ve výuce. Proto je klíčové vhodně jej zařadit v rámci předmětu nebo vyučovacích hodin. Pod vedením učitelů se studenti naučí kombinovat základní mikroekonomické poznatky s aspekty vědy udržitelnosti a aplikovat je v praxi, a to buď s využitím případových studií, při projektech realizovaných ve spolupráci s podniky, nebo ve vlastních podnikatelských záměrech.



Nástroj se hodí například pro předměty týkající se obchodu, managementu, podnikání a udržitelného rozvoje nebo pro interdisciplinární předměty všech vědeckých disciplín.

Mimo to je také možné nástroj implementovat v kontextu podniku. Nástroj dovoluje podnikatelům a zaměstnancům zhodnotit, jakým způsobem jsou do jejich organizace zařazeny prvky udržitelnosti, a dále je rozvíjet. Může posloužit například při odborné přípravě na budoucí povolání, seminářích, dalším vzdělávání či konzultacích.

2. Struktura nástroje pro analýzu

Nástroj se skládá ze tří hlavních částí. V závislosti na tom, jak detailní analýzu chceme provést, můžeme využít pouze některé z nich.



3. Hodnocení udržitelnosti a současný stav udržitelnosti – Hodnocení výkonu podniku v oblasti udržitelnosti a grafické znázornění

Cílem hodnocení je lépe porozumět vzájemným vztahům uvnitř podniku a iniciovat diskuzi o problémech, příležitostech ke zlepšení a udržitelných alternativách. Především ve školním prostředí nejde tolik o to, přesně popsat daný podnik, ale hlavně o rozvíjení schopnosti uvažovat o podniku jako celku a schopnosti pokládat si vhodné otázky.

Struktura hodnocení je založená na hodnotící matici a skládá se z následujících prvků:



KATEGORIE: OBLAST ČINNOSTI							
	Hodnocení						Zdůvodnění
	0	1	2	3	4	5	
Ukazatel 1							
Ukazatel 2							
Ukazatel 3							
Ukazatel 4							
Ukazatel 5							
Ukazatel 6							
Ukazatel 7							
Celkem v kategorii:							

3.1 Kategorie a oblasti činnosti podniku

Oblasti činnosti, popsané detailněji v kapitole 4, slouží v matici jako kategorie.

- Poslání & vize
- Produkty & služby
- Zakázky & výroba
- Lokace & logistika
- Zúčastněné strany & marketing
- Správa & organizace
- Vzdělávání zaměstnanců
- Vedení & vykazování

Ne všechny kategorie jsou relevantní pro každý podnik. Například kategorie výroba a distribuce je zcela ústřední pro výrobní podniky, ale netýká se poskytovatelů služeb. Kategorie vzdělávání zaměstnanců se zase netýká subjektů, v nichž figuruje pouze jedna osoba. Abychom se vyhnuli zkreslení míry udržitelnosti, máme při finálním hodnocení na paměti i ty kategorie, které pro podnik relevantní nebyly.

3.2 Ukazatele udržitelnosti a otázky k reflexi

Každé oblasti činnosti je přiřazen soubor ukazatelů, které jsou blíže popsány v kapitole 4. Tyto ukazatele jsou formulovány jako výroky a navrženy tak, aby společně tvořily ucelený obraz udržitelnosti a pokryly všechny její aspekty (např. ukazatel 1.2: Cíle firmy počítají rovným dílem s otázkami environmentální, sociální i ekonomické udržitelnosti).



Otázky k zamyšlení mají prohloubit porozumění určitým aspektům konkrétního ukazatele a podnítit hlubší reflexi. Slouží spíše jako vodítko nebo příklad otázky, jíž si můžeme položit, a ne jako závazné dotazy, jimž je nezbytné věnovat pozornost. Mohou či nemusí být tedy při daném procesu hodnocení zodpovězeny, rozšířeny, nebo zredukovány. V internetovém nástroji nejsou automaticky součástí náhledu na hlavní stránce, ale mohou být aktivovány pomocí tlačítka nebo pomocí funkce pop-over.

3.3 Hodnocení ukazatelů a zdůvodnění

Prvním krokem při hodnocení je určit, zda je konkrétní ukazatel relevantní vzhledem k povaze aktivity daného podniku. Například pro podnik o jedné osobě není relevantní ukazatel 1.4 „Společná práce na stanovování poslání a vize.“ V takovém případě není ukazateli v hodnocení připsána žádná hodnota.

Dále provedeme kvantitativní hodnocení, a to tak, že k ukazateli přiřadíme hodnotu v rozmezí 0 až 5. Tato hodnota koresponduje s konkrétním výsekem procentuální stupnice a může být interpretována takto:

Body	Procentuální stupnice	Hodnocení	Interpretace
0	0 %	Neplatí	Kritérium není v podniku zavedeno.
1	1 % - 20 %	Platí zřídka	Probíhají první pokusy o zavedení kritéria.
2	21 % - 40 %	Platí částečně	Některé aspekty kritéria jsou zavedeny jiné ne.
3	41 % - 60 %	Platí často	Toto kritérium je částečně zavedeno.
4	61 % - 80 %	Platí většinou	Kritérium je téměř zcela zavedeno.
5	81 % - 100 %	Platí vždy	Kritérium je zcela zavedeno a osvědčilo se.

Každému ukazateli je přiděleno pole pro slovní zdůvodnění hodnocení. Tento krok je pro hodnotitele zvláště důležitý. Přiměje je zamyslet se nad svým hodnocením a vyhnout se povrchnímu doplňování dat. Je také zásadní pro další dialog mezi spolupracovníky, protože jim pomáhá přijít s podloženými argumenty, které umožňují vést plodnou diskusi o výzvách v oblasti udržitelnosti a příležitostech k jejímu rozvoji.



3.4 Současný stav udržitelnosti podniku

Skóre jednotlivých ukazatelů se v každé kategorii sčítají a celkové hodnocení každé oblasti činnosti se zanesse do grafu. Tak získáme jednoduchý přehled o tom, jak je na tom podnik s udržitelností.



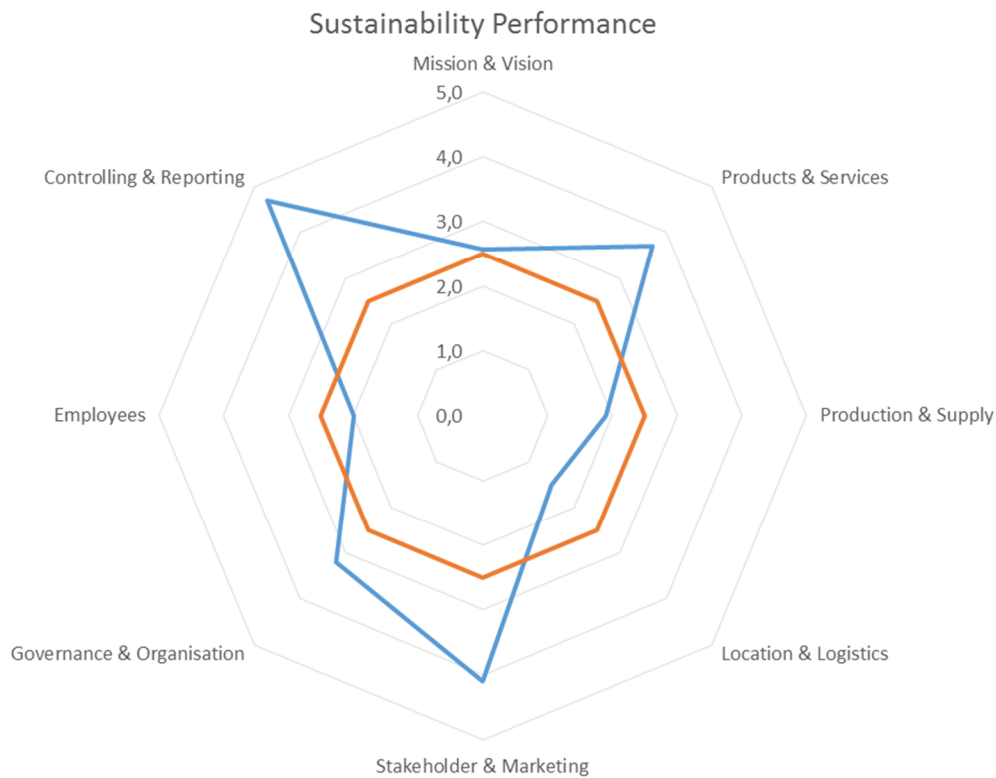
Graf: Podnik má jasně definované poslání a vizi. /Poslání a vize firmy počítají rovným dílem s otázkami enviromentální, sociální i ekonomické udržitelnosti. /Nejdůležitější zúčastněné strany a jejich potřeby jsou zohledněny v našem poslání a vizi. /Podnik má jasně stanovený vnitřní proces, kterého se poslání a vize drží. /Poslání a vize jsou jasně komunikovány uvnitř podniku i navenek./Podnik má jasně definované cíle pro všechny tři složky udržitelnosti.)

Tento radarový graf je znázorněním stavu udržitelnosti v celém podniku. Modrá barva ukazuje, jak je na tom analyzovaný podnik v současnosti, oranžová může pro srovnání znázorňovat cílový nebo průměrný stav.



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



(Graf míra udržitelnosti v podniku, kategorie: poslání a vize, produkty a služby, výroba a distribuce, lokace a logistika, správa a organizace, zaměstnanci, kontrola a podávání zpráv)

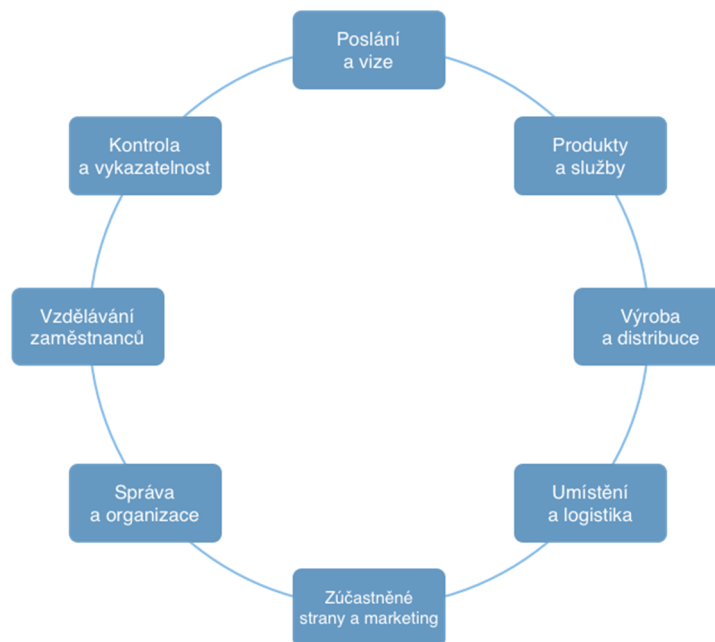
4. Kategorie a ukazatele – holistický pohled na podnik

Každá organizace nezávisle na tom, zda je orientovaná na zisk či nikoliv, musí mít jisté základní funkce, aby mohla naplňovat své záměry a zajistit si dlouhodobou existenci. V nástroji pro hodnocení udržitelnosti (Sustainability Performance Tool) je na základě těchto funkcí definováno osm kategorií, které v sobě zahrnují různé oblasti činnosti a různá oddělení podniku.

Je samozřejmé, že jsou jednotlivé oblasti činnosti často vzájemně propojené a na sobě navzájem závislé. Některé se překrývají a mísí. Abychom mohli tento komplexní mechanismus správně chápat, je naprosto nutné přistupovat k podniku jako k vzájemně propojenému systému. Pro zjednodušení výuky však analyzujeme každou kategorii zvlášť.

Není nutné hodnotit kategorie v určitém pořadí, ale zdá se logické začít kategorií poslání vize a skončit u kontroly podávání zpráv.





4.1 Poslání a vize

Poslání popisuje základní orientaci a záměr podniku. Co je jeho hlavním úkolem? Jakou roli hraje podnik ve společnosti? Vize vykresluje budoucnost, ke které by podnik měl směřovat. Jak by aktivity podniku měly ovlivňovat nejen svůj vlastní budoucí vývoj, ale i vývoj prostředí, do něž je podnik zasazen (společnost, region, svět)? Je důležité ptát se, nakolik jsou aspekty udržitelnosti zakotveny v identitě podniku na této vyšší strategické úrovni. To totiž určuje, zda se je bude dařit implementovat do jeho každodenního chodu.

- Ukazatele 1.1 a 1.2. popisují, do jaké míry definoval podnik své poslání a vizi pro budoucnost a jak je v nich zohledněna otázka udržitelnosti.
- Ukazatele 1.3., 1.4. a 1.5. se týkají procesu utváření poslání a tomu, jakým způsobem jsou do něj zapojeny interní a externí zúčastněné strany.
- Ukazatele 1.6. a 1.7. se zabývají implementací poslání a zkoumají nakolik je reflektováno ve specifických strategiích a cílech.

4.2 Produkty a služby

Tato kategorie zkoumá to, co podnik vytváří. Jsou všechny produkty a služby souladu s přijatými normami udržitelnosti? Nakolik podnik přispívá společnému prospěchu? Jak se podnik zapojuje do ekologického hospodářství (např. výroba energie z obnovitelných zdrojů) nebo využívá zásady udržitelnosti (např. výroba čokolády z organických, fair-trade surovin)? Zásadní otázkou je orientace



podniku na inovaci. Schopnost reagovat na měnící se podmínky, rozvíjet a implementovat nové myšlenky je totiž velmi důležitá pro dlouhodobou existenci podniku.

- Ukazatele 2.1. a 2.2. hledají odpověď na otázku, jaké hodnoty podniku vytváří a nakolik přispívá ke společnému prospěchu všech.
- Ukazatele 2.3. a 2.4. zkoumají všechny produkty a služby, které podnik produkuje, ve vztahu k ekologii a sociální udržitelnosti.
- Ukazatel 2.5. se ptá, u kterých produktů podnik prokazuje svůj závazek dodržovat platné normy tím, že prochází audity a certifikacemi.
- Ukazatele 2.6 a 2.7 berou v potaz důležitost inovace, výzkumu a rozvoje obecně, se zvláštním důrazem na podporu sociální a ekologické inovace.

4.3 Výroba a distribuce

Tato kategorie se týká výrobního procesu a distribuční sítě, a proto je nejrelevantnější pro výrobce a méně relevantní pro poskytovatele služeb. Naší snahou je evaluovat celý hodnotový řetězec včetně nepřímých dopadů a nákladů na výrobu.

- Ukazatele 3.1 a 3.2. se týkají řízení dodávek a zabývají se otázkou nakolik je přihlíženo k sociálním a ekologickým kritériím při nákupu surovin.
- Ukazatel 3.3. zkoumá vztah s dodavateli. Jaká kritéria platí pro výběr dodavatelů? Má podnik s dodavateli dlouhodobý vztah?
- Ukazatele 3.4. a 3.5. se zabývají procesem výroby a studují, jak jsou v něm implementovány standardy ekologické a sociální udržitelnosti.
- Ukazatel 3.6. se soustředí na práci s odpady a emisemi a jejich možné znovuvyžití.
- Ukazatel 3.7. zkoumá, zda aktivity podniku přispívají k cyklickému hospodářství, tedy zda podnik omezuje spotřebu zdrojů, znovu je využívá či recykluje. V širším významu lze tento přístup aplikovat nejen na materiální zdroje a výrobky, ale i na lidské zdroje (pracovní doba, know-how).

4.4 Umístění a logistika

Tato kategorie se soustředí na sociální otázky a otázky životního prostředí, které vyvstávají na základě rozhodnutí o geografickém umístění podniku, designu a konstrukci budov a provozu podniku. Zaměřit se na udržitelnost zde znamená usilovat o omezení sociální a ekologické stopy, hledat potenciál pro snížení dlouhodobých nákladů a zároveň přispívat společnosti.

- Ukazatele 4.1. a 4.2 se ptají, nakolik je umístění podniku v souladu s enviromentálními normami nebo zda je volba umístění alespoň neutrální vzhledem k životnímu prostředí. Zvláštní pozornost je přitom věnována omezeným zdrojům půdy a prostoru.
- Ukazatele 4.3 a 4.4. se zabývají stavbou a designem pracovišť. Je zřejmé, že u nových budov lze snáze uplatnit enviromentální normy, ale zároveň je důležité brát v potaz omezené zdroje půdy.



- Tématem otázek, jež pokládají ukazatele 4.5. a 4.6, je efektivita dopravy a logistického systému. Zkoumají také možnosti udržitelnější mobility.
- Ukazatel 4.7 je zvláště významný pro podniky, které působí na několika různých místech, případně mezinárodně. Zkoumá, do jaké míry jsou respektovány normy udržitelnosti i v situacích, kdy to legislativa nevyžaduje.

4.5 Zúčastněné strany a marketing

Tato položka zahrnuje koncepty, komunikaci a proces vzájemné interakce související s trhem. Zaměření na udržitelnost v tomto kontextu znamená vnímat širší skupiny (zákazníky, dodavatele, místní správu, zájmové skupiny, občanskou společnost) jako strany zainteresované v konkrétních fázích produkce výrobků či služeb, což stojí v kontrastu s tradičním pojetím marketingu. Náš nástroj marketing naprosto redefinuje. Zákazníky chápe jako komplexní bytosti, které mají vlastní hlavu, srdce a duši. Tento „nový“ zákazník je dobře informovaný, kritický a zakládá svá rozhodnutí na racionálních a emocionálních argumentech, stále častěji však také na hodnotách, které výrobky a služby odrážejí.

- Ukazatele 5.1. a 5.2. se věnují tomu, kdo je považován za zúčastněnou stranu a jak jsou tyto strany zapojeny do utváření nabídky podniku.
- Ukazatele 5.3. a 5.4. zdůrazňují orientaci podniku na spolupráci
- Ukazatele 5.5. a 5.6. zkoumají, jaký pohled na zákazníka v podniku převládá a jak se postupuje při utváření vztahu k zákazníkům.
- Ukazatele 5.7. a 5.8. se zabývají otázkou spravedlivého stanovování cen a transparentní a etické komunikace.

4.6 Správa a organizace

Kategorie správa a organizace popisuje vnitřní strukturu a procesy, které umožňují aplikovat podnikem stanovené cíle v jeho každodenním chodu. Snahou podniku, který usiluje o udržitelnost, je být organizací, která se rychle učí, adaptuje a je schopna reagovat na komplexní a vysoce proměnlivé podmínky rychlými a inovativními řešeními. K tomu je nutné opustit tradiční model autokratického vedení podniku, kdy všechna rozhodnutí stojí na manažerovi, a přijmout participativnější a flexibilnější modely, které mohou být souhrnně označeny pojmem corporate governance.

- Ukazatele 6.1. a 6.2. sledují přístup k vedení uvnitř podniku a zkoumají, jak se realizuje organizační rozvoj a modely participace.
- Ukazatele 6.3. a 6.4. studují organizační strukturu a procesy. Ptají se, nakolik v nich probíhá přirozená interakce. Chceme-li aby pracovníci přijali zodpovědnost za svou práci, neobejdeme se bez transparentnosti a jasné definice úkolů a rolí.
- Ukazatele 6.5, 6.6 a 6.7. se zabývají kulturou podniku. Pro budoucí životaschopnost organizace je klíčové, jak přistupuje k chybám a neúspěchům. Je na ně pohlíženo jako na ojedinělý fenomén, kterému je nutné se v budoucnu vyhnout? Nebo se na ně podnik dívá jako na příležitost k odhalení nových možností?



4.7 Vzdělávání zaměstnanců

Žádný úspěšný podnik se neobejde bez proaktivních a samostatných zaměstnanců. Udržitelný přístup nás učí vidět zaměstnance nejen jako lidské zdroje, ale jako lidské bytosti, jež mají vlastní hodnotový systém, postoje a schopnosti a které se mohou neustále zdokonalovat. V této části hodnocení evaluujeme, jakým způsobem podnik podporuje osobní rozvoj každého zaměstnance a nakolik jsou podmínky pro zaměstnance optimální.

- Ukazatel 7.1 zaznamenává základní postoje k zaměstnancům a to, jakým způsobem je vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců zakotveno ve vnitřním chodu organizace.
- Ukazatele 7.2. a 7.3. zkoumají, jak podnik chápe pojem kompetence, a vyzdvihují význam přípravy na povolání. Navíc také ověřují, jak podnik podporuje rozvoj neoborných kompetencí.
- Ukazatele 7.4. až 7.6. se týkají pracovních podmínek (plat, pracovní doba, různorodost), které významnou měrou ovlivňují, jestli budou zaměstnanci vnímat svou práci jako hodnotnou a smysluplnou.

4.8 Kontrola a podávání zpráv

Tato kategorie popisuje, jak může podnik pomocí transparentního monitoringu, hodnocení úspěšnosti a časté reflexe zefektivnit své aktivity. Kontrola se zde tedy netýká pouze finančních záležitostí, ale všech oblastí činnosti (např. marketingu: Jak úspěšný je marketing podniku? nebo vzdělávání zaměstnanců: Jakým způsobem integrujeme externí vzdělávací materiály do každodenního chodu podniku?). Zvláště zajímavé je sledovat vlivy podniku, například vliv na přírodní a sociální prostředí, a způsob, jakým firma o těchto vlivech komunikuje se svým okolím.

- Ukazatele 8.1. až 8.3. odrážejí význam kontroly obecně, zvláště pak kontroly udržitelnosti.
- Ukazatel 8.4. se zabývá dopadem podniku na životní prostředí, do kterého je zasazen. Mnoho podniků si je vědomo toho, že jejich činnost nějaké dopady má, ale málokdy investují do systematického výzkumu.
- Ukazatele 8.5. a 8.6. se týkají způsobu informování a komunikace o výsledcích práce podniku. Od určité velikosti jsou podniky povinny podávat zprávu o udržitelnosti, je proto zajímavé sledovat, jaké informace nad rámec povinnosti podniky zveřejňují.
- Ukazatel 8.7. se zabývá správou financí a možnostmi, jak v této oblasti lépe uplatnit principy udržitelnosti.

5. SWOT analýza – Definování slabých a silných stránek podniku

SWOT analýza nabízí rychlý přehled výchozího stavu a témat stěžejních pro budoucí změny. Podle známého čtyřfázového modelu můžeme hledat odpovědi na následující otázky:

Které aspekty podniku již prokazují orientaci na udržitelnost? Jaké jsou naše silné stránky?

Kde vnímáme nedostatky a proč považujeme právě tyto aspekty naší činnosti za slabé stránky?

Které aspekty naší činnosti pro nás mohou představovat příležitost pro udržitelný rozvoj podniku? Jak



můžeme tyto příležitosti využít?

Co může představovat hrozbu pro udržitelný rozvoj podniku? Jak můžeme těmto rizikům čelit?



SWOT analýzu je možné použít v různých situacích, buď pro konkrétní účel nebo pro více či méně celistvý pohled na celý podnik, případně jednotlivé oblasti jeho činnosti. Příklady využití:

1. Jako první krok namísto podrobného hodnocení. SWOT analýza umožňuje získat obecné povědomí o tom, jak se podniku jako celku daří v oblasti udržitelnosti.
2. Jako první krok, který nám umožní udělat si představu o tom, jaké příležitosti a problémy vzhledem k udržitelnosti se týkají jednotlivých oblastí činnosti podniku.
3. Po dokončení podrobného hodnocení může přijít na řadu SWOT analýza a definovat kroky, které by bylo dobré v budoucnosti podniknout, a aspekty, na které by se podnik v budoucnosti rád více zaměřil.

6. Budoucí podoba podniku – plánování udržitelnosti

Protože většina firem cítí tlak ubírat se směrem udržitelnosti a potřebu neustále se přizpůsobovat, je vhodné nesoustředit se jen na výchozí pozici, ale i na cíle, které si v oblasti udržitelnosti podnik stanovuje pro budoucnost. Hlavní otázkou zde je, jaké míry udržitelnosti si podnik přeje dosáhnout ve střednědobém a dlouhodobém horizontu (5-10 let).

Kvantitativní hodnocení

Aby bylo možné srovnání s výchozím stavem, je toto hodnocení postaveno na stejných principech jako hodnocení výchozího stavu. Používá také stejné kategorie a ukazatele. Každému ukazateli je znovu přiřazena hodnota na škále od 0 do 5, jež koresponduje s cílovým stavem popsáním na procentuální stupnici.



Body	Procentuální stupnice	Hodnocení	Interpretace
0	0 %	Neplatí	Kritérium není pro podnik relevantní nebo není možné jej v podniku naplnit.
1	1 % - 20 %	Platí zřídka	Jsou naplánovány první kroky k naplnění kritéria, ale budou realizovány v dlouhém časovém horizontu.
2	21 % - 40 %	Platí částečně	Kritérium je zakotveno ve strategii podniku, ale není jeho prioritou.
3	41 % - 60 %	Platí často	Kritérium je zakotveno ve strategii podniku. Pro středně dlouhý časový horizont jsou stanoveny cíle pro jeho rozvoj.
4	61 % - 80 %	Platí většinou	Kritérium je pro firmu vyšší než průměrnou prioritou a mělo by být uvedeno do praxe v kratším časovém horizontu.
5	81 % - 100 %	Platí vždy	Kompletní zavedení kritéria je při firemním plánování velkou prioritou. Bude na něj vynaloženo dostatek času i finančních prostředků.

Kvalitativní zdůvodnění cílů

Stanovené cíle se opírají o slovní odůvodnění. U každého kritéria musí být odhadnuto, nakolik je důležité pro strategii organizace a v jak dlouhém časovém úseku může být implementováno.

Budoucí podoba podniku

Budoucí úroveň udržitelnosti podniku je také znázorněna pomocí sloupcového grafu pro jednotlivé oblasti činnosti. Souhrn všech stanovených cílů je i zde zanesen do radarového grafu. Ze srovnání výchozích a cílových hodnot mohou vyplynout zajímavé závěry o míře udržitelnosti jak v jednotlivých sekcích, tak v celém podniku.



7. Analytický proces – použití nástroje pro hodnocení udržitelnosti v praxi

Aby mohl být nástroj pro hodnocení udržitelnosti (Sustainability Performance Tool) použit v kontextu spolupráce univerzit a firem, musí být stanoven proces, jenž jasně definuje role a úkoly učitelů, studentů a externích partnerů. Tento proces se skládá z následujících kroků.



7.1 Příprava

Jak již bylo naznačeno v předchozí části, spolupráce mezi univerzitami a firmami vyžaduje pečlivou přípravu, při které není opomenut žádný ze zúčastněných. Pokud má být nástroj pro hodnocení udržitelnosti (Sustainability Performance Tool) začleněn do univerzitního předmětu, vyvstávají další otázky, jež by měly být předem zodpovězeny.

O předmětu

Jaké jsou hlavní cíle předmětu? K čemu má nástroj ve výuce sloužit? Jakou funkci plní?

Jaký další přínos může mít nástroj pro tento předmět?

Jaký způsob využití nástroje zvolíme? Půjde o případovou studii nebo o spolupráci s reálnou organizací? Jaký bude vypadat společný projekt? Budeme spolupracovat pouze s jedním partnerem (např. s firmou, která má více oddělení) nebo s několika partnery?

Kolik času můžeme věnovat seznamování se s nástrojem a jeho implementaci?



O učitelích

Kdo předmět povede? Jaké manažerské a podnikatelské schopnosti tento učitel má? Rozumí vědám o udržitelnosti, především udržitelnému podnikání?

Jaké konkrétní zkušenosti má učitel s vedením kooperativních projektů? Má přístup k firmám? Má učitel vazby na firmy a další zúčastněné strany z dřívějška? Má učitel kontakty v podnicích a mezi dalšími zúčastněnými stranami?

O studentech

Jaké akademické pozadí mají studenti? Mají základní znalosti o podnikání, managementu a vědách o udržitelnosti? Jaké zkušenosti mají studenti z projektů realizovaných ve spolupráci s firmami?

Jaká jsou očekávání studentů a co je jejich motivací?

Jak jsou sestavovány pracovní skupiny (velikost, rozvržení)?

O partnerech

Jaká jsou kritéria pro výběr externích partnerů?

Jde o první společný projekt s daným podnikem nebo se jedná o dlouhodobější spolupráci?

Kdo bude do projektu zapojen? Jaké role zastávají zúčastněné osoby v podniku?

Proč se chce partner projektu zúčastnit? Jaká má očekávání a potřeby?

Vyhradte si pro seznámení s nástrojem dostatek času, zvláště pokud se studenti nepohybují v podnikatelské sféře. Každý z ukazatelů může vyvolat množství otázek o běžných postupech ve firmách a jejich udržitelných alternativách. V nejlepším případě by jeden semestr měl být věnován seznamování studentů s nástrojem a druhý jeho aplikaci v praxi.

7.2 Seznámení s nástrojem

Testování nástroje potvrdilo, že důkladné seznámení studentů s nástrojem pro hodnocení udržitelnosti (Sustainability Performance Tool) je základním předpokladem pro úspěch. Je nezbytné, aby studenti nástroj uměli použít v praxi a zároveň hlouběji porozuměli mnoha stránkám udržitelného podnikání. Proto by seznámení s nástrojem mělo pokrývat následující témata:

Podnikání a management

Jak vypadá organizace podniku? Jaké jsou základní funkce jednotlivých oblastí činnosti podniku a jak jsou vzájemně propojeny? S jakými problémy se potýká udržitelné podnikání?

Udržitelnost

Jaký význam mají tři pilíře udržitelnosti a jak jsou vzájemně propojeny? Co znamenají termíny holistický, systematický a transdisciplinární? Jaký přístup k problematice popisují?

Použití nástroje

Jak pracovat s internetovým nástrojem? Jak sbírat data? Jak efektivně spolupracovat s externími partnery a vést s nimi konstruktivní dialog?



Aby si studenti osvojili práci s nástrojem, doporučujeme jej napřed otestovat na případové studii, a teprve potom jej aplikovat při spolupráci s reálným podnikem.

7.3 Sběr dat

V první fázi sbírají studenti relevantní data a informace o podniku, se kterým spolupracují. Proces sběru dat je založen na struktuře nástroje (využívá jeho kategorie a ukazatele) a provádí se ve dvou krocích:

Analýza sekundárních dat

Studenti vyhledávají relevantní data na internetových stránkách, ve zprávách, reklamních a jiných materiálech. To jim pomůže vytvořit si hrubou představu o současném stavu udržitelnosti v podniku. Pokud podnik nezveřejňuje základní informace, mnohé to o něm vypovídá a může to ukazovat na důležitý prostor pro zlepšení do budoucna.

Terénní výzkum

Informace, které není možné dohledat v sekundárních zdrojích, by měli studenti nasbírat přímo během rozhovorů nebo workshopů se zástupci podniku. Tento krok vyžaduje pečlivou přípravu pod dohledem vyučujících. Výzkum by se měl držet obecných principů dobré spolupráce. Navíc je také důležité zodpovědět si na následující otázky:

- Jak bude interview probíhat? Proběhne přímo v podniku, přes skype nebo jinou formou?
- Kdo se rozhovoru zúčastní a jaká je jejich pozice v podniku (např. výkonný ředitel, vedoucí oddělení atp.)
- Kdo se rozhovoru účastní na straně univerzity? Celá pracovní skupina studentů nebo jen jeden zástupce skupiny? Budou přítomni i vyučující?
- Kolik času máme na rozhovor vyhrazeno?
- Jaká jsou očekávání partnerů?

Mějte na paměti, že nejde o to, sesbírat všechna data, ale o to, lépe porozumět fungování podniku. Proto byste neměli vynakládat na sběr dat příliš mnoho sil. Je také možné, že některá data nebudou k dispozici, například informace o managementu, jiná mohou být příliš citlivá a podnik je nebude chtít sdílet s externími partnery.



7.4 Hodnocení udržitelnosti

Hodnocení udržitelnosti je hlavní částí nástroje. Nabízí detailní analýzu udržitelnosti v různých oblastech činnosti podniku nebo v různých jeho odděleních. V závislosti na preferencích externích partnerů může být hodnocení realizováno několika způsoby:

1. Hodnocení probíhá po pečlivé přípravě na společném workshopu, jehož se účastní studenti a zástupci podniku.
2. Studenti za asistence učitelů provádí hodnocení na základě sesbíraných dat. Poté o výsledcích diskutují se zástupci podniku a ověřují je.
3. Externí partneři provedou vlastní ohodnocení a poté o něm diskutují se studenty a vyučujícími.

Věnujte zvýšenou pozornost slovní interpretaci a zdůvodnění číselného hodnocení. Pečlivě je zaznamenejte, někdy mohou odhalit problémy a příležitosti pro rozvoj udržitelnosti v podniku.

7.5 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je prozkoumat hlouběji některé aspekty a vykreslit možný budoucí vývoj podniku za pomoci definování slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Vzhledem k tomu doporučujeme, aby SWOT analýza byla provedena v rámci společné diskuze například během workshopu, kde má každý jasně definovanou roli a úkol.

- Studenti workshop připraví, předem formulují otázky a zajišťují zaznamenání výsledků. Během analýzy mohou zastávat roli pozorovatelů, v pokročilejších kurzech ji mohou sami vést.
- Vyučující zodpovídají za hladký průběh a zastávají buď roli moderátora diskuze nebo pozorovatele.
- Partnerské podniky mají při SWOT analýze klíčovou úlohu. Je proto důležité, aby se jí účastnily osoby, které dohlížejí na budoucí postup v otázkách udržitelnosti.

V nejlepším případě by se SWOT analýzy měli účastnit zástupci vedení a všech oddělení a aktivit podniku.



7.6 Budoucí podoba podniku

Rozšířená verze nástroje umožňuje obohatit výsledky základní analýzy, jež se soustředí především na výchozí stav a již dosaženou míru udržitelnosti, o pohled na plány a vizi do budoucnosti. Struktura analýzy se opírá o základní matici. To umožňuje přímé srovnání současného a cílového stavu. Ve většině případů musí tuto analýzu vypracovat zástupci podniku, vyžaduje totiž vzhled do plánování a rozhodování o otázkách udržitelnosti podniku.

Role studentů a učitelů při tomto procesu je do značné míry závislá na kvalitě předchozí spolupráce s partnery. Studenti a učitelé se buďto mohou analýzy přímo účastnit, nebo být jen seznámeni s jejími výsledky.

7.7 Závěrečná zpráva a prezentace výsledků

Závěrečná zpráva shrnuje výsledky hodnocení udržitelnosti v podniku a SWOT analýzy. Studenti připraví SWOT analýzu, kterou musí schválit vyučující a o které studenti diskutují s partnery projektu. V závislosti na přání podniku je také možné prezentovat závěrečnou zprávu jeho vedení nebo zaměstnancům.

Závěrečná zpráva a prezentace nejsou nezbytnou součástí projektu, ale mohou být způsobem, jak otevřít dveře další spolupráci s podniky. Proto je důležité vyhradit si na přípravu zprávy a prezentace dostatek času. Dbejte také na design a grafické zpracování materiálů, protože mohou ovlivnit, jaký dojem spolupráce s univerzitou na zástupcích podniku zanechá.

