

SYSTÉM CONTROLLINGU ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA NA BÁZE ALTERNATÍVNYCH KONCEPCIÍ ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA¹

Gabriela Dubcová, Alžbeta Foltínová

Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

Abstract: *Corporate controlling system, tools of the corporate responsibility controlling, conceptions of the corporate responsibility controlling, GRI a G3, VeriSEAAR (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting), Investors in People (certificate IIP), BPCB (Business Principles for Countering Bribery), Transparency International tools - TI Six Step Process and SEM (Self-Evaluation Module), ISO 14000 and EMAS, ISO 26000, AA 1000, SA8000, GoodCorporation Standard, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, system's structure of the corporate responsibility controlling on the G3 basis.*

Keywords: *Corporate controlling system, tools of the corporate responsibility controlling, conceptions of the corporate responsibility controlling, standards of the corporate responsibility controlling*

1. Úvod

So stále narastajúcou intenzitou inštitucionalizácie zodpovedného podnikania (CR – corporate responsibility), konceptu, pomocou ktorého **spoločnosti integrujú spoločenské a environmentálne záujmy do svojich komerčných činností** v ich interakcii s ich stakeholdermi na dobrovoľnej báze (Commission Green Paper 2001 “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”, COM(2001)366 Final) [www.ec.europa.eu/enterprise/CR/index_en, 2.3.2010] sa podniky snažia efektívne riadiť fungujúci systém CR. Stakeholderi podnikov si musia byť istí, že ich energia, úsilie a finančné prostriedky vložené do CR sú využívané účelne a úspešne.

2. Ciele

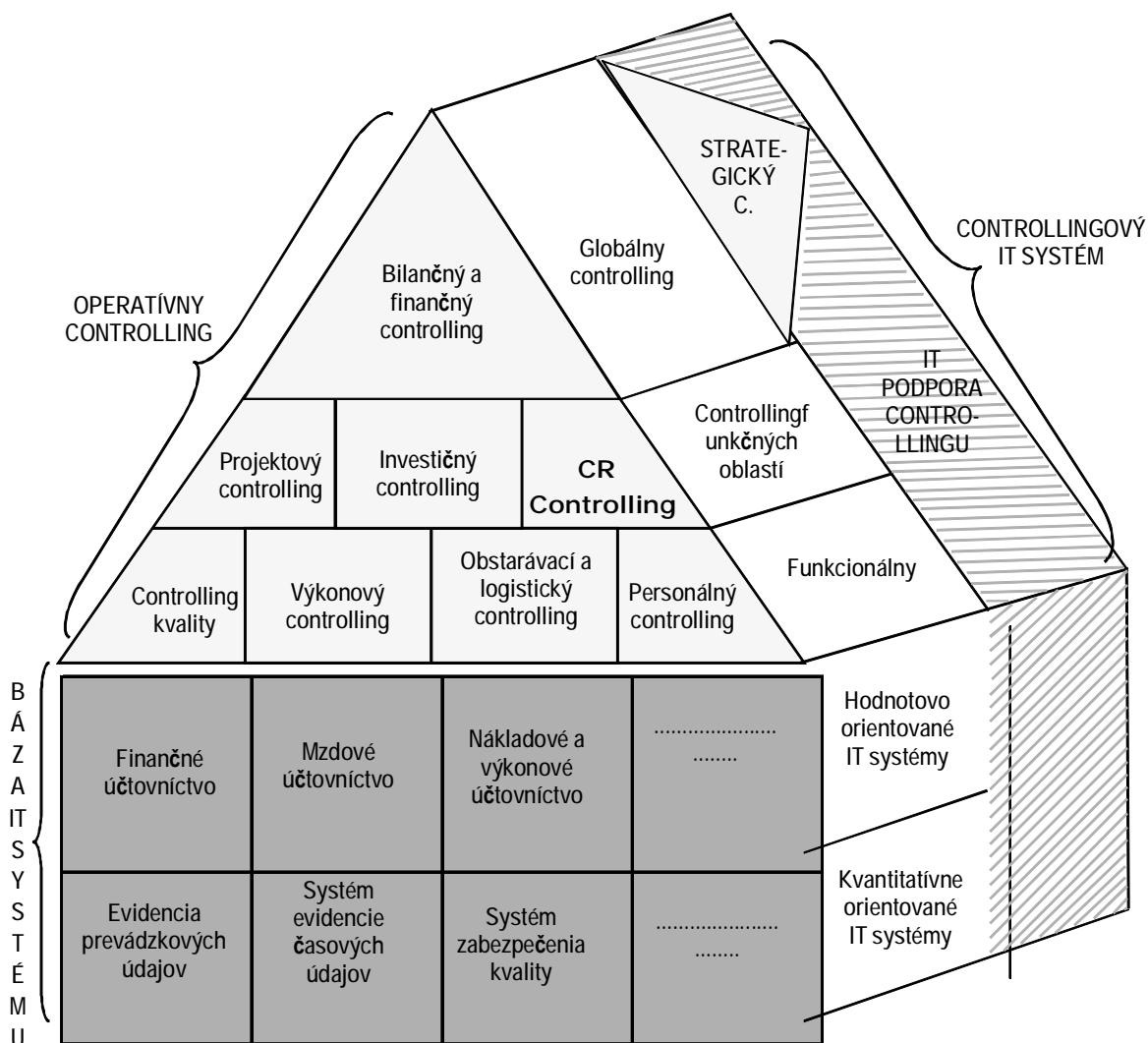
Globálny cieľ článku je orientovaný na definovanie status quo v controllingu zodpovedného podnikania z aspektu štruktúry, funkcií, úloh a metodológie.

Parciálne ciele sa koncentrujú na:

- ⇒ akcent na **aktuálnosť trendu inštitucionalizácie controllingu** zodpovedného podnikania z aspektu konkurenčnej výhody determinovane podnikateľským prostredím
- ⇒ poukázanie na **dôležitosť implementácie controllingu zodpovedného podnikania** v podniku v súčasnosti

¹ Príspevok vychádza s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu „Podpora controllingových systémov SR, podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EU“.

- ⇒ klasifikácia nástrojov systému zodpovedného podnikania, ich pozície v systéme riadenia podniku a ich vzťahy
- ⇒ zmapovanie existujúcich alternatív koncepcií controllingu zodpovedného podnikania
- ⇒ definovanie základných pilierov metodiky každej koncepcie
- ⇒ akcent na najaktuálnejšie trendy koncepcie nástrojov controllingu zodpovedného v súčasnosti
- ⇒ klasifikácia dominujúcich pozitív a negatív controllingu CR



Obr. 1 Controllingový systém podniku

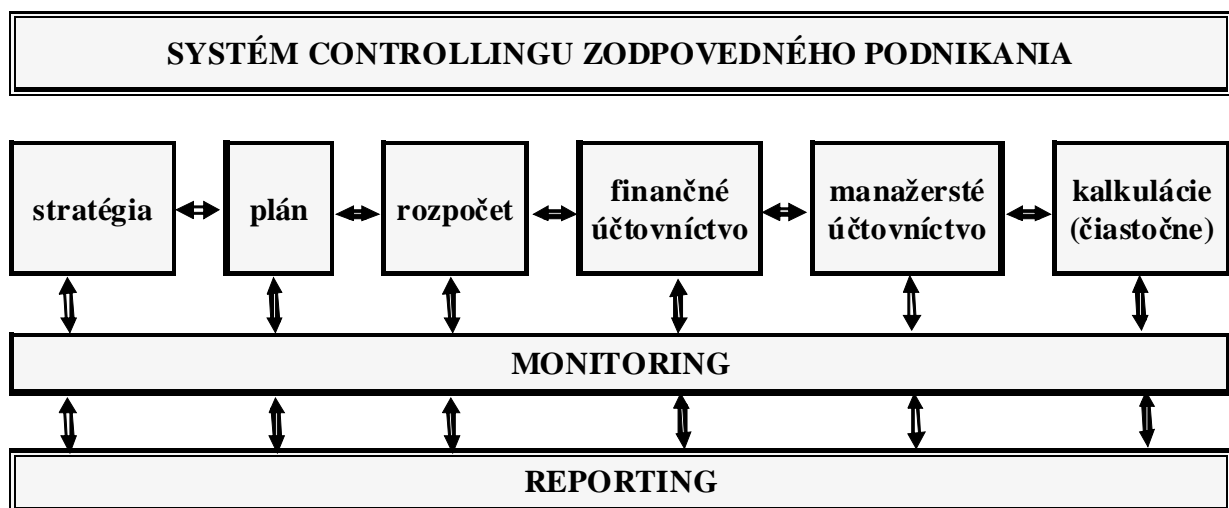
3. Alternatívy koncepcií controllingu zodpovedného podnikania

Podnik v oblasti controllingu CR (parciálny controlling funkčných oblastí, pozri Obr. 1: Controllingový systém podniku) ako účinného nástroja manažmentu fungujúceho systému CR využíva nielen štandardné nástroje **reportingu ale predovšetkým účelne a efektívne nastaveného controllingu** (Obr. 2: Systém controllingu zodpovedného podnikania).

Nespochybniteľná opodstatnenosť funkčného flexibilného controllingu zodpovedného podnikania je **determinovaná markantným nárastom inštitucionalizácie zodpovedného podnikania**, predovšetkým v renomovaných zahraničných spoločnostiach, ktoré cieľavedomo kladie nároky na kvalitný systém riadenia, kde základným pilierom je controlling zodpovedného podnikania **imanentne previazaný s inými subsystémami riadenia, či už po stránke obsahovej (každá skupina stakeholderov) alebo formálnej (informačné systémy)**.

Stratégia CR generujúca aplikáciu konštelácie nástrojov controllingu môže byť realizovaná na báze nasledovných alternatív štandardov CR, ktoré sú merateľné, certifikovateľné a auditovateľné:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1.GRI a G3 | 9. GoodCorporation Standard |
| 2.VeriSEAAR | 10. Standard zodpovedná firma |
| 3.Investors in People | 11. OECD Guidelines for Multinational Enterprises |
| 4.BPCB, TI Six Step Process a SEM | 12. Ethos Standard |
| 5.ISO 14000 a EMAS | 13. Project Sigma |
| 6.ISO 26000 | 14. Natural Step |
| 7.AA 1000 | 15. Forest Stewardship Council |
| 8.SA8000 | Dow Jones Sustainability Index |



Obr. 2: Systém controllingu zodpovedného podnikania

3.1. GRI a G3

Global Reporting Initiative (GRI) [www.globalreporting.org, 2.3.2010] vznikla v roku 1997 ako iniciatíva fóra odborníkov kooperujúcich v programe UNEP Organizácie spojených národov.

Základné charakteristiky:

- ⇒ riadi situáciu v podniku v rámci troch základných dimenzií: v **ekonomickej, sociálnej a environmentálnej oblasti**
- ⇒ stanovené 3 skupiny základných indikátorov (core indicators), ktoré majú v podniku posúdiť všetky relevantní zložky

3.2. VeriSEAAR

Autorom VeriSEAAR (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting) [www.bvqi.cz, 2.3.2010] je spoločnosť BVQI36 na báze schémy AA 1000.

Základné charakteristiky:

- ⇒ špeciálne určenie pre **podniky koncentrujúce svoju pozornosť pri riadení (a reportingu) na celospoločenskú a etickú dimenziu svojho podnikania**
- ⇒ v komparácii s AA 1000 sa VeriSEAAR podstatne vyššia miera kvantifikácie (meraní) jednotlivých oblastí CR.

3.3. Investors in People (certifikát IIP)

Certifikácia štandardov Investors in People (IIP) [www.iipuk.co.uk/IIP/Web/default.htm, 2.3.2010] začala v roku 1991 vo Veľkej Británii.

Základné charakteristiky:

- ⇒ zlepšenie riadenia ľudských zdrojov v jednotlivých podnikoch,
- ⇒ vychádza z reálneho predpokladu - kvalita ľudských zdrojov zohráva v súčasných podmienkach čoraz významnejšiu úlohu a táto kvalita má evidentný dopad na celkovú výkonnosť, konkurencieschopnosť a efektívnosť podniku,
- ⇒ aplikácia štyroch základných princípov: **záväzok, plánovanie, aktivity a hodnotenie**,
- ⇒ na hodnotenie činnosti a úspešnosti je k dispozícii celkovo 12 indikátorov,
- ⇒ základné ciele a výsledky IIP:
 - ▶ zlepšenie hospodárskych výsledkov podniku,
 - ▶ zlepšenie plánovania a ďalších nástrojov controllingu,
 - ▶ efektívnejšia realizácia produktov a poskytovanie služieb,
 - ▶ zlepšenie podnikovej kultúry,
 - ▶ efektívnejšie vedenie zamestnancov a pod.

3.4. BPCB, TI Six Step Process a SEM - nástroje Transparency International

Nástroje Transparency International (TI) v oblasti etiky podnikania sú zamerané na **podporu a pomoc pri vytváraní a presadzovaní efektívneho protikorupčného programu podniku**:

- ⇒ **BPCB** [www.asce.org/files/pdf/global/tibusiness_principles2.pdf, 2.3.2010] (Business Principles for Countering Bribery) je používaný od roku 2002 a bol vyvinutý v spolupráci s inštitúciou Social Accountability International [www.sa-intl.org, 2.3.2010]. Na podporu užívateľov BPCB vytvorila TI sústavu nástrojov zahrnujúcich tzv. Guidance Document, ktorý poskytuje ďalšie praktické informácie pre tých, ktorí sa rozhodli implementovať BPCB alebo preskúmať svoje vlastné protikorupčné programy.
- ⇒ **TI Six Step Process** [www.charta.sk/ti_six_step_process_sj.doc, 2.3.2010] je návodom pre podniky, ktoré sa snažia o implementáciu efektívneho protikorupčného programu. Tento nástroj ukazuje podnikom, ako postupovať v prvých fázach vytvárania a zavádzania protikorupčných programov.

⇒ **Self-Evaluation Module** [www.giaccentre.org/project_companies.php, 2.3.2010] (SEM) je nástroj na realizáciu interného posúdenia (selfassessment) protikorupčných programov v podnikoch a je prínosným doplnkom programu BPCB. Obsahuje viac ako 400 ukazovateľov v 3 základných kategóriách - **hlavné indikátory (core)**, **podporné indikátory (secondary)** a **výkonové indikátory (performance)**.

3.5. ISO 14000a EMAS

Systémy environmentálneho riadenia reprezentujú dva významné štandardy - ISO 14000 [www.iso.org/iso/iso_14000_essentials, 2.3.2010] a EMAS [www.emas-web.net, 2.3.2010] (Eco-Management and Audit Scheme - Systém riadenia podniku a auditu z aspektu ochrany životného prostredia)

Základné charakteristiky:

- ⇒ systémy predstavujú **aktívny prístup podniku pri sledovaní, riadení a eliminácii negatívnych dopadov na životné prostredie**,
- ⇒ generujú tým zodpovednejšie správanie podniku k životnému prostrediu,
- ⇒ implementácia týchto systémov do podnikov prináša otvorenejšiu komunikáciu s verejnosťou o vzťahu podniku k životnému prostrediu.

3.6. ISO 26000

V súčasnosti v rámci Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu (ISO) prebieha posledná fáza prípravy svojim charakterom unikátnej normy, ktorá bude definovať štandardy CR - ISO 26000, s cieľom: **pomoc organizáciám všetkých typov, bez ohľadu na ich veľkosť a lokalizáciu, porozumieť princípom spoločenskej zodpovednosti (Social Responsibility) a jej uplatňovania a tým prispieť k trvalo udržateľnému rozvoju a prosperite organizácií a celej spoločnosti** [www.iso.org/sr, 2.3.2010].

Základné charakteristiky:

- ⇒ poskytnúť návod pre funkčnú spoločenskú zodpovednosť
- ⇒ aplikovať normu pre všetky typy organizácií a v medzinárodnom hľadisku
- ⇒ identifikovať a zapojiť do práce všetkých stakeholderov
- ⇒ zvýšiť dôveryhodnosť organizácií a tým i ich konkurencieschopnosť
- ⇒ zvýšiť spokojnosť a dôveru zákazníkov
- ⇒ podporovať jednotnú spoločenskú zodpovednosť
- ⇒ byť v súlade s už existujúcimi dokumentmi, kódexmi a ďalšími medzinárodnými dohodami (napr. so Svetovou deklaráciou ľudských práv alebo Deklaráciou ILO).

V súčasnosti je stav kodifikácie normy charakterizovaný niekoľkými závažnými pripomienkami k **DIS (DRAFT INTERNATIONAL STANDARD) ISO 26000**. V oblasti **controllingu zodpovedného podnikania sú najfrekvencovanejšie** pripomienky, ku ktorým sa pripojil i Slovenský ústav technickej normalizácie [www.sutn.sk, 2.3.2010]:

- ⇒ nezodpovedá po formálnej stránke štruktúrovaniu medzinárodnej normy
- ⇒ chýbajúca metodológia pre meranie a hodnotenie SR systému fungujúceho v podniku
- ⇒ chýbajúca klasifikácia, definícia a aplikácia podmienok pre SR indikátory
- ⇒ neobsahujúci jednotný systém nástrojov controllingu, reportingu, hodnotenia, benchmarkingu a auditovania v každej krajine sveta, napr. podľa odporúčaného GRI systému

⇒ neprijateľnosť verifikácie a certifikácie medzinárodnej normy (predovšetkým pre transnacionálne korporácie) podľa nezávislých národných systémov

3.7. AA 1000 (*AccountAbility 1000*)

Štandardy AA 1000 vytvorila britská organizácia AccountAbility [www.accountability.org.uk, 2.3.2010].

Základné charakteristiky:

- ⇒ **procesné štandardy pre kreovanie spoločensky zodpovednej stratégie podniku,**
- ⇒ komplexný prístup (oproti napríklad norma ISO 14000 s primárnym zameraním na environmentálnu oblasť),
- ⇒ metódy komunikácie so zainteresovanými skupinami,
- ⇒ etický audit,
- ⇒ výber indikátorov a reportingu CR apod.,
- ⇒ väzba na GRI.

3.8. SA8000

Medzinárodná norma SA8000 predstavuje prvý auditovateľný súbor presne definovaných požiadaviek v oblasti CR, ktorej autorstvo patrí neziskovej nevládnej organizácii Social Accountability International (SAI) [www.sa-intl.org, 2.3.2010].

Základné charakteristiky:

- ⇒ primárne sa koncentruje na oblasť pracovných vzťahov,
- ⇒ založený na princípoch konvencie Medzinárodnej organizácie práce (ILO), svetovej deklarácie ľudských práv a konvencie OSN o právach detí,
- ⇒ transparentná norma na realizáciu certifikácie v hlavných oblastiach riadenia ľudských zdrojov, hlavne: detská práca, nútená práca, ochrana zdravia a bezpečnosť pri práci (BOZP), diskriminácia, pracovná doba, pracovná disciplína, právo na združovanie, odmeňovanie a systémové požiadavky na manažment.

Organizácie certifikované podľa SA8000 sa dobrovoľne hlásia k tomu, že uplatňujú nad rámec legislatívy všetky princípy dobrej správy firmy (Corporate Governance), **odmietajú korupciu, venujú adekvátnu starostlivosť budovaniu kvalitných vzťahov so zákazníkmi, spotrebiteľmi, zamestnancami a dodávateľmi.**

Komparovateľné požiadavky na štandardizáciu v oblasti ľudských zdrojov certifikovaná organizácia transponuje aj na svojich dodávateľov. Štandardizácia je priamo implementovaná do vnútropodnikových etických štandardov (etické kódexy, kódexy správania).

3.9. Good Corporation Standard

Good Corporation Standard (GCS) [www.goodcorporation.com, 2.3.2010] bol vytvorený v roku 2000 v kooperácii s britskou organizáciou Institute of Business Ethics [www.ibe.org.uk, 2.3.2010]. **Predstavuje nezávislý proces overovania etického programu podniku a účinne pomáha podnikom systematicky hodnotiť a zlepšovať svoju podnikovú a manažérsku prax.** GCS štandardizuje spolu 62 oblastí manažmentu podniku, kategorizovaných v 6 kľúčových sekciách – skupinách stakeholderov:

- ▶ zamestnanci,
- ▶ zákazníci (odberatelia),
- ▶ dodávateľia a subdodávateľia,
- ▶ komunita (spoločnosť) a životné prostredie,

- ▶ vlastníci, akcionári a ďalší investori,
- ▶ manažment podniku.

Základné dôvody opodstatnenosti rozsiahlej implementácie v podnikoch:

- ⇒ pomôcť podnikom identifikovať slabé miesta a poskytnúť návrhy na zlepšenie stavu,
- ⇒ definovať, ako jednotlivé skupiny stakeholderov (zamestnanci, zákazníci, dodávatelia apod.) vnímajú skúmanú organizáciu,
- ⇒ možnosť porovnať (benchmarking) výsledky skúmaného podniku s ďalšími organizáciami,
- ⇒ vypracovať návrhy zlepšenia podnikových postupov a poukázať podniku na oblasti vyžadujúce si zvýšenú pozornosť,
- ⇒ vytvoriť realistickú správu a prehľad o fungovaní podniku,
- ⇒ certifikácia.

3.10. Štandard zodpovedná firma

Štandard zodpovedná firma je **metodika, ktorá sa orientuje na komplexnú a štandardizovanú kvantifikáciu CR aktivít v podniku.**

Základné charakteristiky:

- ⇒ podnik pomocou tohto nástroja sleduje náklady vynaložené na donorské aktivity a meria účinky vplyvu týchto prostriedkov,
- ⇒ štandard, používaný v ČR („Standard zodpovedná firma“ [www.standard-lbg.org, 2.3.2010]) je systémom kvantifikácie a certifikácie založený na metodike London Benchmarking Group [www.lbg-online.net, 2.3.2010],
- ⇒ metodológia tohoto nástroja vymedzuje relevantné informácie, ktoré má podnik sledovať a merať (vecné a finančné dary, služby a čas),
- ⇒ tieto údaje sú následne započítané spoločne s nákladmi na manažment (mzdy, prevádzkové náklady spojené s filantropickými aktivitami). Týmto spôsobom sú vypočítané celkové investície (náklady) na verejne prospešné projekty,
- ⇒ metodika sa následne snaží o vybilancovanosť investícií a ich prínosov.

3.11. Smernice OECD pre multinacionálne korporácie

Smernice OECD [www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html, 2.3.2010] (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) predstavujú odporúčania dobrého a zodpovedného podnikateľského správania pre nadnárodné spoločnosti. Smernica sa venuje mnohým témam - princípy riadenia podniku, transparentnosť, zamestnanecké vzťahy, životné prostredie, konkurencia, korupcia. Smernice paralelne vyžadujú väčšiu otvorenosť a odporúčajú, aby podniky poskytovali informácie:

- ⇒ výsledky hospodárenia podniku,
- ⇒ plány a ciele podniku,
- ⇒ vlastnícke vzťahy a hlasovacie práva,
- ⇒ zoznam členov dozornej rady a výkonného manažmentu a ich finančné ohodnotenie,
- ⇒ predvídateľné rizikové faktory,
- ⇒ otázky vzťahu k zamestnancom a ostatným stakeholderom,
- ⇒ štruktúra riadenia a politika podniku.

3.12. Ďalšie alternatívy koncepcií controllingu zodpovedného podnikania

Ďalšie alternatívy koncepcií controllingu zodpovedného podnikania, ktoré determinujú konštrukciu a internú štruktúru (po obsahovej a formálnej stránke) nástrojov controllingu zodpovedného podnikania:

- ▶ Ethos Standard [www.ethos.org, 2.3.2010]
- ▶ Project Sigma [www.projectsigma.co.uk, 2.3.2010]
- ▶ Natural Step [www.naturalstep.org, 2.3.2010]
- ▶ FSC (Forest Stewardship Council) [www.fsc.org, 2.3.2010]
- ▶ Dow Jones Sustainability Index [www.sustainability-index.com, 2.3.2010]

Ide o parciálne koncepcie zameriavajúce sa na **evaluáciu zodpovedného podnikania preferujúce určitú cieľovú skupinu stakeholderov**, resp. **vybrané cieľové skupiny stakeholderov**. Tento fakt podmieňuje aj **konšteláciu aplikovaných nástrojov controllingu – účelovo orientovaných**.

4. G3 – najkomplexnejšie štandardy pre controlling zodpovedného podnikania

4.1. Špecifiká G3

G3 je medzinárodný štandardizovaný model. Genézou GRI od roku 2005 obsahuje tretiu generáciu smerníc reportovania s prívlastkom G3, ktoré sú v súčasnosti najprepracovanejšími štandardmi reportovania o CR a aktuálne ich používa viac ako 860 spoločností na celom svete, predovšetkým podniky – členovia Global Compact [www.unglobalcompact.org, 2.3.2010].

4.2. Princípy controllingu G3

G3 definujú 10 základných princípov, ktoré pomáhajú firme priebežne robiť rozhodnutia pri definovaní obsahu, rozsahu a kvality controllingu, a predovšetkým, výslednej správy:

- ⇒ 4 princípy - ku ktorým otázkam a problémom sa v správe vyjadrovať,
- ⇒ 6 princípov - pomáha dosahovať a zvyšovať kvalitu reportingu.

I. ZAMERANIE CONTROLLINGU	
1. princíp RELEVANTNOSŤ INFORMÁCIÍ	<ul style="list-style-type: none"> • vzťahuje na dôležitosť, ktorá je priradená určitému aspektu, indikátoru alebo informácii • lúnia, pri prekročení ktorej je informácia dostatočne dôležitá na to, aby bola zaradená do správy
2. princíp SPOLUPRÁCA SO ZAJINTERESOVANÝMI SUBJEKTMI	<ul style="list-style-type: none"> • reportujúca organizácia by sa mala systematicky snažiť- všetci stakeholderi musia byť aktívne zapojení do zvyšovania kvality a zamerania správy
3. princíp KONTEXT TRVALO UDRŽATELNÉHO ROZVOJA	<ul style="list-style-type: none"> • organizácia podávajúca správu by mala reportovať o svojich aktivitách v kontexte: <ul style="list-style-type: none"> – ekonomických – sociálnych – ekologických – iných skutočností – v kontexte vplyvu svojich aktivít na okolie

4. princíp ÚPLNOSŤ INFORMÁCIÍ	<ul style="list-style-type: none"> v správe by sa mali objaviť všetky informácie, ktoré sú potrebné na zhodnotenie <ul style="list-style-type: none"> – ekonomickej – environmentálnej – spoločenskej výkonnosti firmy každá v danom časovom období a vo vymedzených hraniciach a rozsahu
II. KVALITA CONTROLLINGU	
5. princíp VYVÁŽENOSŤ	<ul style="list-style-type: none"> správa by sa mala vyhnúť nevyváženosti výberu a prezentácie informácií poskytnúť vyvážený prehľad o výkonnosti firmy, ktorá správu podáva
6. princíp POROVNATELNOSŤ	<ul style="list-style-type: none"> údaje zverejnené v správe - porovnateľné s údajmi: <ul style="list-style-type: none"> – za predchádzajúce obdobie – s údajmi, ktoré zverejňujú iné organizácie
7. princíp PRESNOSŤ	<ul style="list-style-type: none"> podávať presné informácie s malou mierou chýb -aby boli spoľahlivé a mohli byť použité pri rozhodovaní.
8. princíp PRAVIDELNOSŤ	<ul style="list-style-type: none"> správa - vydávaná pravidelne za určité časové obdobie, zväčša za jeden rok. správu zverejniť spolu s finančnou správou
9. princíp ZROZUMITELNOSŤ	<ul style="list-style-type: none"> správa by mala byť napísaná jasne a zrozumiteľne - aby jej porozumeli cieľové skupiny, ktorým je určená prispôbiť jazyk čo najširšiemu počtu čitateľov, avšak údaje by nemali byť za týmto účelom skreslené
10. princíp SPOĽAHLIVOSŤ	<ul style="list-style-type: none"> v správe by mali byť čo najspoľahlivejšie údaje indikátory: <ul style="list-style-type: none"> – kvalitatívna podoba – kvantitatívna podoba pravidlo - najdôležitejšie indikátory - najvyššia spoľahlivosť

Obr. 3 Princípy controllingu G3 so zameraním na finálny reporting

Zdroj: <http://www.globalreporting.org/> 2.3.2010

4.3. Rozsah reportingu

Podniky reportujúce podľa G3 sa zvyčajne riadia pravidlom: **Do správy treba zhrnúť výkonnosť všetkých subjektov, ktoré firma kontroluje alebo má na ich pôsobenie rozhodujúci vplyv** [www.globalreporting.org, 2.3.2010].

4.4. Indikátory výkonnosti

Koncepcia controllingu CR so zameraním na finálny reporting klasifikuje spolu **79 indikátorov v troch rovinách do šiestich kategórií.**

⇒ každý označený:

- základný indikátor
- doplňujúci indikátor

⇒ každý indikátor - svoj protokol, ktorý obsahuje:

- jeho podrobnú definíciu
- metodológiu postupu pri vyplňaní
- referencie i zdôvodnenie
- relevantnosti jeho zahrnutia do úplnej správy

INDIKÁTORY VÝKONNOSTI		
I. Ekonomická rovina – výkonnosť		
<i>Ekonomické vplyvy</i>	7 základných	9 všetkých
II. Sociálna rovina – výkonnosť		
<i>Pracovné predpisy a právo na dôstojnú prácu</i>	9 základných	14 všetkých
<i>Eudské práva</i>	6 základných	9 všetkých
<i>Spoločnosť</i>	6 základných	8 všetkých
<i>Zodpovednosť produktov</i>	4 základných	9 všetkých
III. Environmentálna rovina – výkonnosť		
<i>Životné prostredie</i>	15 základných	30 všetkých

Obr. 4: Indikátory výkonnosti zodpovedného podnikania na báze G3

Zdroj: <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SlovakianPage.htm>, 2.3.2010

Praktické príklady indikátorov výkonnosti G3 výstižne znázorňuje nasledovný obrázok (Obr. 5: Praktické príklady indikátorov výkonnosti G3 pre zodpovedné podnikanie):

OBLASŤ	KATEGÓRIA	CIEĽOVÁ SKUPINA	INDIKÁTOR
Ekonomika	<i>Priame ekonomické vplyvy</i>	Spotrebitelia	Čistý zisk
		Dodávateľia	Podiel kontraktov, ktoré boli včas splatené podľa vopred dohodnutých podmienok, očistené od nákladov na splácanie pokút
		Zamestnanci	Celkové výdavky vynaložené na pracovnú silu (mzdy, dôchodky, ostatné benefity)
		Poskytovatelia finančných zdrojov	Finančné toky medzi organizáciou a poskytovateľmi kapitálu obsahujúce údaje o dlžobách, pôžičkách a dividendách
Rast/pokles nerozdeleného zisku na konci reportovaného obdobia			
Životné prostredie	<i>Životné prostredie</i>	Verejný sektor	Celkové zaplatené dane
			Získané dotácie (granty, daňové úľavy a ostatné typy finančných benefitov)
			Dary komunitám, MVO a ostatným organizáciám v hotovosti ako aj v materiálnej podpore podľa druhu obdarovaných skupín
		Materiály	Zoznam a množstvo všetkých materiálov okrem vody využitých na výrobu produktov alebo pri dodávaní služieb
		Energia	Spotreba energie rozdelená podľa druhu primárnych zdrojov
		Voda	Celková spotreba vody
		Biodiverzita	Umiestnenie a veľkosť vlastnej, prenajatej alebo spravovanej pôdy v prostrediach s vysokou biodiverzitou
			Podiel zastavanej plochy na celkovom množstve vlastnej alebo prenajatej pôdy
			Obnova využitého územia na prirodzené habitaty
		Emisie a odpady	Emisie plynov spôsobujúcich skleníkové efekty, zhoršujúcich stav ozónovej vrstvy a ostatných látok znečisťujúcich ovzdušie
			Celkové množstvo odpadu podľa druhu a narábanie s ním
		Dodávateľia	
		Produkty a služby	Vplyv produktov a služieb na životné prostredie
Podiel recyklovateľných produktov na celkovom predaji produktov			
Porušenia environmentálnych iniciatív			

		Transport	
		Celkový prehľad	Celkové výdavky na obnovu životného prostredia
Spoločnosť	<i>Pracovné predpisy a právo na dôstojnú prácu</i>	Zamestnanci	Zamestnanecké výhody, ktoré organizácia poskytuje nad rámec zákonných ustanovení
		Vzťahy medzi zamestnancami a manažmentom	Politika a procesy informovania, konzultovania a vyjednávania so zamestnancami o dôležitých zmenách vo fungovaní organizácie
		Zdravie a bezpečnosť	Údaje o nehodách na pracovisku a absencii zamestnancov
			Opis politiky a programov pre špeciálne a zdravotne postihnuté skupiny zamestnancov
		Školenia a vzdelávanie	Priemerný počet hodín absolvovaných na školeniach za rok na zamestnanca (reportovať podľa úrovni manažmentu)
		Rovnosť príležitostí	Opis politiky rovnosti príležitostí v organizácii a opis monitoringu a spôsobu reportovania o politike rovnosti príležitostí
	<i>Ľudské práva</i>	Stratégia a manažment	Opis stratégie, nariadení, organizačnej štruktúry a postupov riešiacich všetky aspekty ľudských práv
		Politika boja proti diskriminácií	Opis politiky a programov zabraňujúcich všetkým formám diskriminácie pri práci, vrátane opisu spôsobu jej monitorovania a jeho výsledkov
		Sloboda združovania a kolektívne vyjednávanie	
		Detská práca	
		Nútená práca	
		Disciplinárne postupy	
		Vzdelávanie bezpečnostných zložiek	
		Práva pôvodného obyvateľstva	
	<i>Spoločnosť</i>	Komunita	
		Korupcia a úplatkárstvo	Opis politiky a procedúr bojujúcich proti úplatkárstvu a korupcii vo firme
		Príspevky politickým stranám	Opis politiky a procedúr upravujúcich pravidlá lobingu a spôsobov poskytovania materiálnych a nemateriálnych príspevkov politickým stranám
Konkurencia a ceny		Súdne rozhodnutia týkajúce sa porušenia konkurenčného prostredia	

<i>Zodpovednosť produktov</i>	Zdravie a bezpečnosť zákazníkov	Opis politiky zameriavajúcej sa na zabezpečenia zdravia a bezpečnosti spotrebiteľov počas používania produktov a služieb
	Produkty a služby	Opis politiky a procedúr vzťahujúcich sa na informovanie o produkte a uvádzanie informácií o produkte na etiketách
	Reklama	
	Ochrana osobných údajov	Opis politiky a procedúr upravujúcich ochranu osobných údajov spotrebiteľov Počet odôvodnených sťažností ohľadom porušenia ochrany osobných údajov

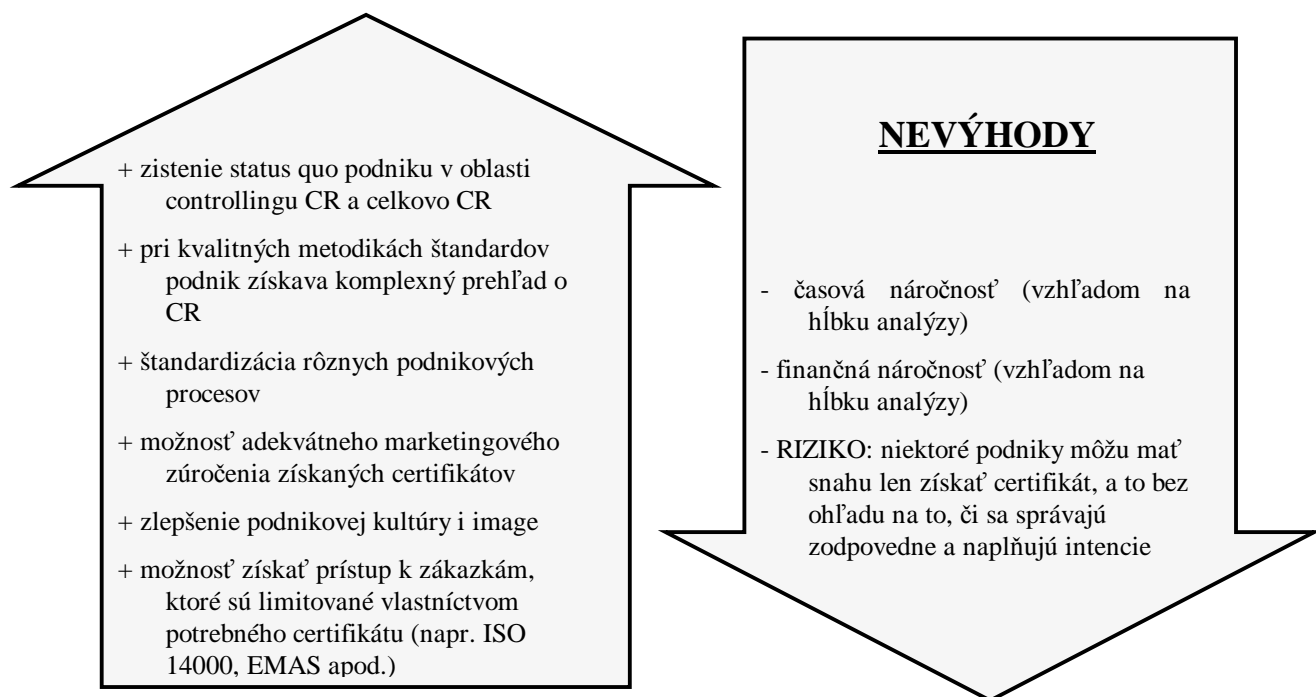
Obr. 5: Praktické príklady indikátorov výkonnosti G3 pre zodpovedné podnikanie

Zdroj: <http://www.globalreporting.org/Home>, 2.3.2010

5. Záver

Na základe predchádzajúcej analýzy controllingu zodpovedného podnikania na báze existujúcich koncepcií v bežnej podnikovej praxi je možné formulovať nasledovné zistenia:

- ⇒ podnik si svoju koncepciu controllingu zodpovedného podnikania selektuje na základe **globálnej stratégie podniku, vplyvom podnikateľského prostredia generovaného konkurenciou a prevažujúcou etickou kultúrou** v centrále materskej spoločnosti podniku,
- ⇒ rozhodnutie o inštitucionalizácii controllingu zodpovedného podnikania, z aspektu štruktúry, funkcie, úlohy a metodológia je **prioritne založené na dobrovoľnosti**, v porovnaní s inými parciálnymi controllingsami, ktoré sú viac limitované legislatívou,
- ⇒ **väčšina** z analyzovaných koncepcií controllingu zodpovedného podnikania je **cieľovo orientovaná na určitú skupinu stakeholderov**, resp. **vybrané skupiny stakeholderov**, kde sa využívajú adekvátne nástroje controllingu, systém verifikácie implementovaných štandardov a ich auditing,
- ⇒ špecifickú pozíciu prezentuje navrhovaný štandard **ISO 26000**, ktorý však nevyužíva vlastný systém monitoringu, reportingu, indikátorov zodpovedného podnikania, ale nevyhnutne **generuje požiadavku využívať tieto nástroje z inej koncepcie** (GRI a pod.),
- ⇒ najfrekvencovanejšie využívaný systém **controllingu zodpovedného podnikania nachádzame v praxi na báze globálnej koncepcie G3**,
- ⇒ **bariéry flexibilnej implementácie** controllingu zodpovedného podnikania vznikajú z dôvodu minimálnej informovanosti a nedostatočného tlaku verejnosti na podniky zodpovedne sa správať a podnikať a túto činnosť aj ekonomicky vyhodnocovať,
- ⇒ **informačný systém špecializovaný na controlling zodpovedného podnikania** si firmy navrhujú sami podľa vlastných podmienok (s využitím EXCEL-U, ACCESS-u apod.),
- ⇒ **opodstatnenosť a dôležitosť systému controllingu CR** ako efektívneho nástroja riadenia CR v podniku zobrazuje výstižne nasledovný obrázok:



Obr. 6: Pozitíva a negatíva controllingu CR

Použitá literatúra:

- [1] www.asce.org/files/pdf/global/tibusiness_principles2.pdf
- [2] www.accountability.org.uk
- [3] www.bvqi.cz
- [4] www.ec.europa.eu/enterprise/CR/index_en
- [5] www.emas-web.net
- [6] www.ethos.org
- [7] www.fsc.org
- [8] www.giacentre.org/project_companies.php
- [9] www.globalreporting.org
- [10] www.goodcorporation.com
- [11] www.charta.sk/ti_six_step_process_sj.doc
- [12] www.ibe.org.uk
- [13] www.iipuk.co.uk/IIP/Web/default.htm
- [14] www.iso.org/iso/iso_14000_essentials
- [15] www.iso.org/sr
- [16] www.lbg-online.net
- [17] www.naturalstep.org
- [18] www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html

- [19] www.projectsigma.co.uk
- [20] www.sa-intl.org
- [21] www.standard-lbg.org
- [22] www.sustainability-index.com
- [23] www.sutn.sk
- [24] www.unglobalcompact.org

Kontaktná adresa:

Gabriela Dubcová
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave
852 35 Bratislava
Email: gdubcova@euba.sk.

Alžbeta Foltínová
Katedra podnikovohospodárska
Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave
852 35 Bratislava
Email: afoltin@dec.euba.sk @euba.sk.